

國立臺灣大學理學院心理學研究所

碩士論文

Graduate Institute of Psychology

College of Science

National Taiwan University

Master Thesis



華人主管部屬個人關係對建言行為的雙面效果

The Double-Edged Effect of Chinese Supervisor-Subordinate

Guanxi on Voice Behavior

陳昱豪

Yu-Hao Chen

指導教授：吳宗祐 博士

Advisor: Tsung-Yu Wu, Ph.D.

中華民國 110 年 6 月

June 2021

國立台灣大學理學院心理學研究所

論文口試委員會審定書

陳昱豪 先生所提論文 華人主管部屬關係  
對建言行為的雙面效果

經本委員會審議，符合碩士學位標準，特此證明。

論文考試委員會

主席

胡昌立

吳宗祐

委員

胡昌立

鄭伯璣

陳怡青

吳宗祐

指導教授：

吳宗祐

所主任：

周泰立

中華民國 110 年 4 月 15 日

## 致謝



研究所這條路上受到了太多照顧和幫助，心中的感謝之意難以言表。我不是一個絕頂聰明的人，在人生的不同階段中，時而走得有些徬徨，面臨各種選擇時，也經常不知道自己是否做出了良好的判斷；所幸能與良師益友結緣，一路走來歡笑多於淚水，收獲大於失去。因為大家的陪伴與幫助，讓我從不覺得自己是孤身一人。經常思索為何自己能如此幸運，也許是上輩子修得的福氣吧。

謝謝宗祐老師的指導。第一次走進您的辦公室、詢問是否能請您擔任指導教授的畫面仍記憶猶新；而後在就讀碩士班期間，不論是學術、生活或是職涯，總是能得到老師細膩而全面的幫助，感恩老師這些日子的照顧。謝謝鄭伯壠老師，每次與鄭老師聊天都收穫滿滿，總是能藉由您的分享，讓我對這個世界又更了解一些；老師在我詢問邀請擔任口試委員與推薦人時一口答應，甚至總是笑著說沒什麼，真心感謝老師這段時間的所有幫助和支持，受您照顧了。謝謝熊欣華老師，很幸運能修到您紮實的方法課，也很喜愛老師在專題討論中的各種絕妙比喻，總是能讓課堂添上一些輕鬆歡樂氛圍，我也期許自己未來能成為如老師這般擅於比喻的人。謝謝昌亞老師和怡靜老師在口試上的大力相助，很榮幸能邀請到兩位老師擔任口試委員，並得到您們的各種提點和建議，讓我在畢業論文的最後一個階段，還能再進步許多。

謝謝學長姊—忠仁、昱宏、皓正、佩芳、紹宜、芷煊、怡萱、韋承，以及同屆同學—翊瑄、安庭、以萱、果霈、齡尹、嘉倩和律庭。除了在研究上的各種指點和交流，更開心的是能在這個階段認識你們，並且與你們一同在這條路上努力。最後，謝謝爸媽和家瑀，是你們的支持讓我能安心地完成學業，謝謝您們在我最困惑、疲憊的時候，總是在我身旁加油打氣。未來，就換我來當你們的後盾吧！

## 摘要



本研究試圖運用關係取向的二元模式，探討華人主管部屬之個人關係是否分別透過正向與負向的地位階層機制（知覺地位感、服從不貳），對部屬的建言行為產生雙面刃的效果。除此之外，本研究亦進一步探究部屬知覺的權力差距對於兩種地位階層機制的調節作用。本研究以採用主管一部屬配對的問卷調查法，收集台灣企業組織的資料，總計回收 181 筆對偶式資料。結果顯示，個人關係會同時透過提升部屬的知覺地位感與服從不貳，分別對部屬建言產生正向及負向的預測效果。此外，部屬知覺的權力差距會強化知覺地位感的中介效果，並且會弱化服從不貳的中介效果。研究結果之意涵、理論及實務貢獻、研究限制以及未來研究方向，將在後續章節進行討論。

**關鍵字：**華人關係、建言行為、關係取向二元模式

# The Double-edged Effect of Chinese Supervisor-subordinate Guanxi on Voice Behavior



Yu-Hao Chen

## Abstract

Drawing on the binary model of Chinese relationship orientation, the current study tends to explore whether the relationships of supervisor-subordinate guanxi (personal guanxi) and subordinate voice behavior are mediated by two hierarchy-related mechanisms (perceived status and subordinate obedience), making the effect of guanxi on voice become a double-edged sword. Additionally, this study also investigates the moderating effect of subordinates' perceived power difference on the two hierarchical mechanisms. Using 181 pairs of supervisor-subordinate dyads in Taiwanese enterprises, the current study found that supervisor-subordinate guanxi simultaneously influences subordinate voice positively and negatively through subordinates' perceived status and their obedience. Furthermore, subordinates' perceived power difference strengthens the mediation effect of perceived status but weakens the mediation effect of loyalty. The implication of results, theoretical and practical contributions, research limitations, and future research directions are discussed later in the article.

*Keywords:* Chinese guanxi, voice behavior, binary model of Chinese relationship orientation

# 目次



第一章 緒論.....	1
第二章 文獻回顧.....	7
第一節 員工建言.....	7
第二節 華人主管部屬關係與員工建言 .....	13
第三節 權力差距的調節角色.....	23
第四節 研究架構.....	28
第三章 研究方法.....	29
第一節 施測程序.....	29
第二節 研究樣本.....	30
第三節 研究工具.....	32
第四節 資料分析.....	35
第四章 研究結果.....	38
第一節 初步分析.....	38
第二節 測量模式比較.....	38
第三節 假設驗證.....	41
第五章 討論與建議.....	47
第一節 結果討論.....	47
第二節 理論與實務貢獻.....	49
第三節 研究限制.....	52
第四節 未來研究方向.....	55
第五節 結論.....	58
參考文獻.....	59
附錄.....	72

附錄一 部屬問卷.....	72
附錄二 主管問卷.....	75



## 表圖目次



表 3-1 樣本背景組成 .....	31
表 4-1 各主要變數之敘述性統計與相關係數矩陣 .....	40
表 4-2 測量模式之適合度比較 .....	40
表 4-3 雙中介效果的迴歸分析 .....	42
表 4-4 中介變項的間接效果檢驗結果 .....	42
表 4-5 知覺權力差距調節式中介效果之迴歸分析 .....	44
表 4-6 知覺權力差距的調節式中介效果指標 .....	46
表 4-7 知覺權力差距對知覺地位感的條件式間接效果指標 .....	46
表 4-8 知覺權力差距對服從不貳的條件式間接效果指標 .....	46
表 5-1 研究結果摘要表 .....	49
圖 2-1 研究架構圖 .....	28
圖 4-1 知覺權力差距對於個人關係與知覺地位感的交互作用圖 .....	45
圖 4-2 知覺權力差距對於個人關係與服從不貳的交互作用圖 .....	45



## 第一章 緒論

欲立足於複雜而變化迅速的現代社會，組織需要兼備持續改變進步與及早察覺潛在問題的能力，如此，員工建言（employee voice）的重要性便得以彰顯。員工建言是指員工自發地提出工作相關議題上有建設性的想法、資訊或建議，並期望帶來進步與改變（Morrison, 2011; Van Dyne & LePine, 1998），員工在組織中的建言既能發揮提升組織效能、改善制度與決策之功，亦能達到偵查錯誤、防範潛在問題發生之效（LePine & Van Dyne, 1998; Morrison & Milliken, 2000），可謂是「興利除弊」之舉，也因此無論是組織研究者或實務管理者皆重視其價值。

縱使建言的重要性其來有自，實務現場或是學術研究皆指出組織中的員工普遍不願輕易提出建言，其一重要原因在於建言伴隨而來的風險。具體而言，建言本身是一種改變導向（change-oriented）的行為，提出建設性的建議往往意味著對於現況的不滿與挑戰，建言提出者容易讓自己被其他組織成員視為製造問題或是單純抱怨的麻煩人物，同時也可能讓接收建言者感受到威脅，進而引起負面的結果（Liu et al., 2010; Milliken et al., 2003）。而在華人組織中，建言更是少見，這是因為華人社會的文化傳統強調上下之間的階層關係以及人際互動之間的合理安排，以利維繫社會和諧（Li & Sun, 2015; Yang, 1993; Zhang et al., 2015）。在這樣的背景下，建言此類有如挑戰上級與權威般的表達（Detert & Edmondson, 2011），在華人的認知裡往往是一種具有潛在衝突性而不適合的行動。因此，相較於西方文化倡議平等與不避諱衝突（confrontation）的組織情境，華人員工試圖在強調上下關係分明與人際和諧的組織情境中展現建言行爲，往往更是不易之舉。根據以上所述，如何促使華人的員工去打破沉默而提出建言，應是一重要而

富含挑戰性的議題。

在華人的社會情境中，個體與群體相當重視人際之間的互動關係，楊國樞即認為華人具有凡事以關係為依歸來進行互動的運作模式，這種運作模式可稱之為「關係取向」；楊國樞並進一步強調人際關係在華人生活中的重要性與突出性（Yang, 1993）。而在過往的組織研究中，便有證據指出在華人職場中，關係背後的運作規則確實會影響員工知覺到提出建言是否合適、有無風險及是否有效（Davidson et al., 2017）。另外，也有研究發現與主管關係較好的部屬，較容易得到與主管進行溝通討論、參與主管決策的機會（Chen & Tjosvold, 2006），關係甚至比起一位員工的組織自尊及心理擁有感更能夠預測其是否提出建言（Wang et al., 2010），這些研究結果皆突顯出華人社會中的關係對於員工是否建言是相當重要的影響因素。值得一提的是，過往的實徵研究多採用主管部屬交換（leader-member exchange, LMX）的觀點，指出透過彼此互利互惠與社會交換的運作機制，交換關係能夠提高部屬建言的意願（e.g., Burris et al., 2008；Van Dyne et al., 2008）；然而，探究華人文化的研究者則認為，不同的文化傾向於發展不同類型的關係模式（relational model），若將交換關係直接適用於華人情境中，將會忽略華人文化的獨特性（Chen et al., 2009）。有別於交換關係，華人情境中的主管部屬關係(guanxi)捕捉到具有文化意涵的社會規範以及公私領域混合性(Chen & Chen, 2004)，更完整地刻畫出華人主管部屬之間互動的樣貌，並在近年來相繼獲得實徵研究的驗證（e.g., Davidson et al., 2017）。因此，在探究華人關係與建言的議題上，主管部屬的華人關係應更為貼切。

回顧過往相關的建言文獻，對於「華人職場中的主管部屬之間的關係如何影響部屬的建言行爲」之問題，既有研究仍有些不一致的看法。具體而言，多數研究認為關係會透過特定正向機制提升部屬建言。例如 Song 等人（2017）提出主管部屬關係能透過心理意義感與心理安全感以促進部屬的建言，Wang 等人（2016）亦檢驗主管部屬關係是透過心理擁有感與心理賦權來提升部屬的建言行動；上述研究皆認為主管部屬的關係對於部屬的建言效果是正向而促進的。儘管

如此，亦有研究提出了不相同的看法。Davidson 等人（2017）即發現了有趣的結果：華人關係中對主管展現尊敬與服從的面向，可能會使部屬減少建言；此意味了，華人主管部屬關係對建言可能蘊含著負向的機制。綜合以上的研究結果，華人主管部屬的關係對於建言究竟是具有正向或負向的效果？探索此問題，可能使華人關係在職場建言中所扮演之角色的複雜性得以釐清。

雖然過去檢視華人主管一部屬關係與部屬建言之關聯性的研究不在少數，針對前段所述之研究結果不一致的議題，本研究認為仍有數個缺口有待處理，亦即在「主管部屬關係對於建言的效果」之議題上，應仍有研究問題有待探討和解決。首先，過去的研究各自提出了眾多解釋，來檢驗華人關係對於建言的效果，諸如部屬的心理擁有感、心理賦權、心理意義感、以及心理安全感，皆可作為關係正向預測建言的解釋機制（Wang et al., 2016; Song et al., 2017）。然而，此類研究皆較單向地將華人主管與部屬的關係視為建言行為的促進因素。雖然有學者提及華人關係具有負向預測建言的效果（e.g., Davidson et al., 2017），目前仍未有研究以完整的觀點來處理華人主管部屬關係對於建言在研究成果上不一致的問題。另外，雖然過往研究已試圖探究關係影響部屬建言的中介心理機制，至今累積的研究成果卻僅論及正向的機制，關係與建言的負向機制至今仍未見更多的探究。本研究認為，既然華人主管部屬關係本身即擁有較為獨特而複雜的內涵，並可能同時對於部屬是否願意提出建言具有正向以及負向的雙向預測效果，即應能同時去探究其中不同效果的心理狀態，嘗試捕捉華人關係到建言的複雜內在心理機制。因此，既有研究仍留有此第一個缺口。

針對上述的研究缺口，本研究欲以華人關係的二元觀點（黃懿慧，2002）來解釋華人主管一部屬關係對於建言同時存有的正負向機制。此二元觀點分別說明了華人關係中兩種並存的面向：關係的理性交換面（關係理性模式）以及關係的義務規範面（關係中心模式）。此兩種並存的面向，一方面能解釋華人關係如何讓部屬考量到關係對建言的好處，進而增加建言；另一方面亦能解釋華人關係如何讓部屬考量到自身的義務與規範，進而減少建言。本研究運用二元觀點來解釋

華人關係對建言的影響機制：在關係理性模式中，部屬得以藉由自己與主管的關係獲得更高的地位感受，理性考量關係對於建言的效益，並利用自身的地位感來進行建言；在關係中心模式中，部屬則是從關係中知覺到自身應服從主管，以履行自身的義務規範與維繫關係，進而不建言。透過上述觀點，本研究掌握地位與既定階層秩序在華人文化情境中的重要性與影響力，以更為完整而貼合華人組織實況的論點，分別論述華人部屬在關係中不同面向的兩種階層地位機制；亦即，部屬在藉由關係提高地位感（上位者感受）的同時，亦知覺自身在關係中應有的階層位置和義務（下位感感受）。藉此，本研究得以釐清關係到建言的雙面刃效果（回應第一個缺口）。

過往的關係—建言研究提出了各種疆界條件（boundary condition）作為關係與建言之間連結的調節因素，諸如部屬知覺的工作控制感或程序公平皆能扮演關係與建言的調節角色。在華人組織的情境下，研究者多指出華人主管部屬之間多具有較為明顯的階層與權力關係（Li & Sun, 2015）；而更有研究直接指出，個體在職場中的行動會受到權力的影響，其中員工建言的意願即與權力息息相關（Islam & Zyphur, 2005）。因此，有學者呼籲更多研究者能夠探究權力相關的情境因素對於關係—建言的調節效果（e.g., Davidson et al., 2017）；儘管如此，至今得到的回應仍不多，也因此成為研究欲討論的第二個缺口。

針對上述缺口，本研究主張部屬知覺自己與主管在權力上的差距能同時調節二元觀點中的兩種機制。主要原因在於：部屬與主管的相對權力或地位會影響部屬如何知覺與解釋主管的行為（Ferguson et al., 2010; Ratcliff et al., 2012）。具體而言，華人社會中關係與階層是相互交織運作的（Liu, 2015），而部屬知覺之權力差距感本身與關係及階層兩者皆有強烈之連結；因此，部屬知覺之權力差距感能在關係二元的兩種階層機制中（即知覺地位感與服從不貳此二中介效果）發揮不同的功能，並可作為具有文化意義的情境因素，來調節華人關係與建言之間的關係（回應第二個缺口）。

綜合上述，本研究的主要目標有二：(1) 在關係的二元觀點下驗證部屬知覺地位感與服從不貳在華人主管部屬關係與建言之間的正向與負向影響歷程，以及(2) 探討部屬知覺之權力差距如何調節二元觀點下正負向路徑的中介效果。

本研究預期能在華人關係與部屬建言之議題上帶來三項主要的貢獻。首先，既往的相關研究多是從交換的理論觀點，來驗證華人主管部屬關係對於部屬職場效能的增益效果，而部屬建言亦是關係所帶來的效益之一，亦即學者多認為關係能正向預測建言。然而，本研究藉由理解並運用華人關係中內涵的階層特性，主張部屬與主管的關係會促發兩種不同的階層機制：華人關係在提升部屬地位感的同時，亦賦予其身為關係中下位者的既定角色義務；華人的關係運作使部屬可以利用關係來行動，但同時又被關係的義務所規定行動的準則。這說明了「關係既能讓部屬建言、又讓部屬不建言」的現象。華人關係在不同面向與模式中所帶來的效果，描繪出華人部屬在建言與否之間更為糾結的心理歷程，不僅能將華人主管部屬關係與西方工作關係概念的交換觀點進行良好的區分，亦能使華人關係本身獨特而重要的特性得以顯露。因此，本研究利用具有華人文化特色的關係二元觀點加以探究，嘗試捕捉到華人關係同時促進與抑制部屬的建言行爲；如此一來，便可釐清華人關係對於部屬建言的雙面效果，突顯華人關係中具有文化意涵的心理機制如何在其中運作。

其次，本研究在華人主管一部屬關係到建言的中介心理歷程之間，尋得一具有文化意涵的情境調節因素—權力差距，並加以探究主管部屬關係「何時」會運作「何種機制」對部屬建言產生影響，即華人職場情境中，部屬知覺權力的差異會如何影響此一雙面機制的運作。如此一來，能以符合華人文化脈絡的情境條件釐清華人關係對於部屬建言的雙重效果，並解決過往研究發現關係對於建言在效果上的不一致，了解關係究竟何時能促進部屬建言，而何時又可能抑制部屬建言，為華人關係與建言兩項議題皆產生貢獻。

最後，本研究納入並整合了三項華人社會相當重視的概念：關係、地位與階層、權力，除了運用更具有顯著效果且貼合文化情境的心理概念來找到本研究

所驗證的雙面效果，亦回應了過往華人文化對於關係內涵的觀點，亦即「關係、地位階層、權力」三者之間緊密的運作關係（e.g., Liu, 2015; Hwang, 2000），驗證了「華人關係」透過牽動個體內在的「地位與階層」機制對個體行為產生影響；而「權力」則扮演著重要的開關，決定個體透過關係啟動何種的地位與階層機制，並影響個體的決定。因此，本研究亦能對華人文化中個體行為的解釋帶來了富含意義的證據與貢獻。



## 第二章 文獻回顧

### 第一節 員工建言

本節將整理員工建言的文獻，回顧建言概念的沿革以及其與相近概念的疏異，接著討論建言的眾多前置因素，並在最後提及主管部屬關係如何成為影響建言的重要因子。

#### 壹、員工建言的重要性

員工建言 (Employee Voice) 是近年來組織行為領域裡兼具實務及學術價值的重要議題。在實務上，員工的建言對於組織具有「創造優勢」與「偵測錯誤」兩種效益：前者是指員工能透過建言，來促進創新 (LePine & Van Dyne, 1998) 與學習 (Edmondson, 1999)，以建立和保持組織的競爭優勢 (Detert et al., 2013)；後者則表示員工能透過建言，來改善現有的工作流程與制度 (Van Dyne & LePine, 1998)，以幫助組織避免潛在的危機 (Schwartz & Wald, 2003)。透過創造優勢與偵測錯誤之兩種效益，組織便能做出適當的決策、提升整體營運績效，以利立足於亟需敏捷與彈性的現代社會環境之中。若組織中的員工不進行建言，管理者便難以洞察組織所需的重要資訊，亦難以及時發現組織潛藏的問題，這樣容易導致管理與決策上的失誤 (Morrison, 2011)。在學術上，建言行為背後蘊含的機制，

具有探究的價值。具體而言，員工在決定是否進行建言之前，會同時考量正、負向的結果(Ashford et al., 1998; Detert & Burris, 2007; Morrison & Milliken, 2000)，作為一種主動冒險以求取正向改變的行動，員工建言背後蘊含著甚麼樣心理機制，相當複雜，吸引了很多研究者投入解謎的行列。因此，自二十世紀後期建言概念被提出之後，建言相關的研究如日方升，至今仍受到眾多學者的關注，並呼籲此一概念值得更多的討論(Morrison, 2014)。

## 貳、建言概念發展

員工建言的概念起源於經濟學家 Hirschman (1970) 針對組織中員工對於工作不滿意時的行為研究。該學者提出離開—建言—忠誠理論(Exit-Voice-Loyalty theory)，指出了顧客不滿意於品質下降的產品或公司時可能展現的行動，其中一項行為即為建言(voice)，並提及建言行爲亦發生在組織成員針對組織衰退所做的回應之中。此後，建言行爲受到後續其他學者的矚目與探討，自此建言的概念得以萌芽發展。在議題發展初期，建言原先的定義是「藉由向主管或同事討論問題、採取行動解決問題、提出解決方案、尋求外部機構幫助、舉發」(Rusbult et al., 1988)；雖然此定義試圖勾勒出建言的外顯行為，但其內涵與行為特徵被研究者認為過於廣泛，造成建言的概念在研究上難以精準有效地被界定和測量，也因此不易驗證能有效預測建言的因素(Morrison, 2011)。

隨後，眾多學者投入一系列的研究，Van Dyne 與 LePine (1998) 對建言提出了具代表性的觀點，將其定義為「一種強調建設性挑戰的表達行為，其目的是為了改善而非僅僅為了批評」，並將建言視為一種挑戰性(challenging)的角色外行為(extra-role behavior)。此定義將建言與親和性(affiliative)的組織公民行為(如：助人行為)以及角色內行為的概念加以區別；建言行爲的特徵為：員工在組織的要求以外，主動對工作上的議題提出創新的作法、指出現有工作流程

可以改進的地方等行動，並期望帶來正向的改變；親和性行為較偏向人際合作，並且是較不引起爭議（noncontroversial）的行動（McAllister et al., 2007）；角色內行為則是指組織透過制度設計或工作規範，要求組織成員當行之事，與績效衡量和獎酬具有較直接的關係。而後，Morrison (2014) 延續並綜合 Van Dyne 等學者們對於建言的定義與內涵，針對建言的特性整理出了建言的三個特色，以別於其他行為：(1) 建言是非正式 (informal) 且由員工自主決定的 (discretionary) 溝通行動，這表示建言並非正式管理制度的一環(如：員工提案制度、參與管理)，亦非被規範為角色內的行動；(2) 建言意味著挑戰現況 (Challenging the status quo)，由於現況往往是組織中的上位者、有權與有能者所建置或規範的，因此建言具有相當的風險與挑戰性；(3) 建言是改變導向的 (change-oriented)，這意謂了建言不是員工單純地抱怨或支持現況，而是意圖涉及改進與改變以利組織進步。此外，在建言的對象上，由於建言的本意是期望帶來進步與改變，因此建言的對象通常是能夠採取適當行動的人，如此才能發揮實質的效果；這能解釋為何在建言的研究中，建言對象多半以主管為主 (Morrison, 2014)。本研究在建言的概念上，採用 Van Dyne 與 LePine (1998) 的定義以及 Morrison (2014) 所描繪的建言特性。本研究將員工建言定義為「一種具有非正式、自發性、帶來正向與建設性改變的溝通表達行動」，並將對象定位在主管，以探究華人職場情境中，部屬如何針對工作相關議題向主管提出自己的建設性意見或發現的潛在問題。

## 參、建言與相近的概念行為之殊異

除了員工建言行爲之外，組織研究的範疇中尚有三種類似的概念存在，它們分別為：向上溝通 (upward communication)、議題推銷 (issue selling) 與舉發 (whistle blowing)，此三項概念同樣受到不少關注與研究。本研究將焦點放在建言行爲的同時，也應闡明此行為與其他相似概念的差異性，故此節將對此進行介



紹。

首先，向上溝通指的是在一組織階層中，任何從基層到高階的資訊流動 (Roberts & O'Reilly, 1974)。此概念囊括了所有組織情境中部屬向上對主管傳遞的資訊。雖然建言行為理當隸屬於向上溝通之範疇，其他部屬與主管在工作議題上進行溝通討論，或部屬每日必須回報給主管的資訊，也屬於向上溝通之類別，故向上溝通是比建言行為的定義更為廣泛的概念。

再者，議題推銷是指組織員工努力使組織領導者注意到該員工認為非常重要的議題 (Morrison, 2014)。此概念著重於「組織」層級的議題或策略，這與一般員工會對主管建言的「主題」層級並不完全相同；具體而言，一般的建言主題可能只到個人或工作團體的層次而已；而議題推銷除了將議題提出來之外，還包括了找出支持者、建立同盟、準備正式上台報告等說服相關技巧 (Morrison, 2014)，這也是建言研究當中較少強調的部分。

最後，舉發是指員工向有能力採取行動的人揭露組織內不法、不道德、不合理的事物 (Miceli et al., 2008)。從定義中即能了解：此概念的範圍限定在組織情境中不合法或不符合道德的行為範疇，例如舉發他人偷竊公司財產；而建言除了糾舉不法或不道德之外，更為常見的主題實為針對組織或團體績效能帶來改善或提升之議題。此外，兩概念在對象上亦有不同之處：舉發的對象可以是外部有影響力的單位或個人，建言的對象則通常針對主管或同事這些組織內部的個人。綜合上述，與舉發相比，建言行為在主題上更為廣泛，而對象上則更為限定，故兩者在內涵上仍有所不同。

## 肆、員工建言的前因

由於員工建言對於組織的重要性有目共睹，過去的學者們即針對員工建言的影響機制進行了一番探究，Morrison (2014) 即指出員工在決定是否向主管進行

建言之前，會經由各種計算來評估狀況以做出建言或不建言的決定。這也代表是否要提出「建言」，對員工來說往往形成兩難：員工須冒著風險提出意見或想法，以組織帶來建設性改變的；員工也可能保持沉默，以避免個人負面的後果（Tangirala et al., 2013）。由此可知，員工應同時受到各種促進與抑制因素的影響，而建言與否是這些因素在拉扯後的結果。在建言影響的因素上，過往研究探尋並發掘了相當多能夠有效預測建言的因素，而為能縱觀建言的諸多前因，Morrison (2011) 即將影響建言的眾多因素與條件進行了歸納與整理，並分為個人因素與情境因素兩大類別，梳理了建言至今的主要實證研究發現。本研究亦將針對建言諸多預測因素以此兩大類別進行回顧。

首先是個人因素。在態度因素上，過往研究發現員工的建言會受到諸多個人態度相關的因素所影響，諸如員工之工作滿意度 (satisfaction)、職業承諾 (professional commitment)、工作團隊認同 (work-group identification)、正向改變義務 (obligation for constructive change)、知覺公平 (perceptions of fairness)、及個人控制感等態度因素，這些因素皆與員工建言之間具有正向的預測關係 (LePine & Van Dyne, 1998; Liang et al., 2012; Morrison et al., 2011; Tangirala & Ramanujam, 2008a)。在個人特質上，LePine 與 Van Dyne (2001) 在研究中發現了五大人格特質中的嚴謹性 (conscientiousness) 與外向性 (extroversion) 對於員工建言具有促進效果，而友善性 (agreeableness) 與神經質 (neuroticism) 則對於建言有負向預測的效用；Crant 等人 (2011) 指出主動積極性格 (proactive personality) 能正向預測員工的建言；Tangirala 等人 (2013) 則發現責任導向 (duty orientation) 對於員工建言具有正向的預測效果。無論是態度或特質相關的因素，上述研究結果皆顯示眾多的個人因素會是影響員工在組織中的建言意願與實際展現。

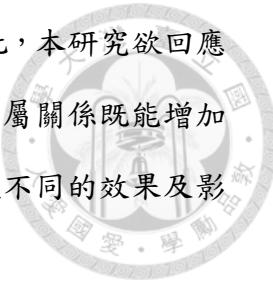
接著是情境因素。在組織結構上，過去研究指出正式的向上回饋管道 (formal upward feedback channels) 是決定員工建言或沉默的關鍵因素之一 (Morrison & Milliken, 2000)；科層式的官僚組織結構 (bureaucracy organizational structure) 則

對於建言有負向的效果 (Glauser, 1984)。值得一提的是，組織中的階層結構 (hierarchical structure) 被認為是員工建言的顯著議題；研究指出，員工容易因為組織架構中的階層差異，而不願意向職位或地位更高的個體進行負面資訊的傳遞，( Athanassiades, 1973; Roberts & O'Reilly, 1974 )；在面對更高位階者時，員工會因為認為自己的意見表達不會被嚴肅以待，或認為意見表達本身不適當，而放棄意見表達 (Detert & Edmondson, 2011)。組織文化或氣候相關情境也是重要因素，諸如創新改變組織氛圍、團隊建言氣候等鼓勵正向改變的組織情境因素，皆對建言帶來影響 (Frazier & Bowler, 2009; Dutton et al., 1997)。

除了組織的結構、組織文化與氣候之外，領導者行為被認為是員工建言的重要來源。領導者或主管不僅經常是員工建言的主要對象，更是組織中握有權力與評估結果與做出決策的重要個體 (Morrison, 2011)，因此領導者或主管在組織情境中的行為、領導風格、甚至互動中的線索對於員工建言的重要性不言而喻。過去研究即指出領導者的開放性 (openness)、徵詢行為 (consultation) 能正向預測建言 (Botero & Van Dyne, 2009; Detert & Burris, 2007)；而注重改變與創新的領導風格，諸如轉型領導風格 (transformational leadership)，亦對於建言有正向促進作用 (e.g., Liu et al., 2010)；威權領導 (authoritarian leadership) 則被證實對於建言具負向預測的效果 (Wu et al., 2019; Li & Sun, 2015)。

最後，領導者或主管與員工的關係對於建言的影響，在過往的研究中，亦是被廣泛提及的預測因子。既有相關研究多認為領導者與部屬的關係對於建言的影響是正面促進的。站在互惠與回報的觀點，員工會較願意向與自己工作關係較佳的主管或領導者進行建言，以回報主管對自身的正向對待 (e.g., Van Dyne et al., 2008; Kassing, 2002)。縱使將情境切換至華人職場，多數學者皆提出類似的觀點，認為當華人員工與主管之間具有較強而緊密的關係時，員工更願意進行建言 (Wang et al., 2016; Song et al., 2017)。然而，亦有少數研究者察覺並討論了華人主管部屬關係對於建言的潛在負向效果 (Davidson et al., 2017)，認為關係並不是單純地去增加建言，華人關係中的特定內涵應存有負向預測建言的可能性，並且

呼籲未來研究釐清華人主管部屬關係對於建言的雙向效果。因此，本研究欲回應雙向效果的說法，藉由探討華人關係的複雜內涵，從華人主管部屬關係既能增加建言，又會減少建言的想法出發，進一步深究關係對於建言兩種不同的效果及影響機制。



## 第二節 華人主管部屬關係與員工建言

本節將先針對華人主管部屬的觀點與內涵進行介紹，接著提出能同時探究關係正負向效果的理論觀點，藉此推論華人主管部屬關係與建言之間的雙向效果及機制，並提出研究假設。

### 壹、華人主管部屬關係的觀點與內涵

綜觀過去主管部屬關係的相關組織研究中，主管與部屬之間的關係是為一看似單純實而複雜的議題。縱使眾多組織研究皆提及主管與部屬關係對於各種組織效能所發揮的效果，例如在以建言行為作為主題的研究中，領導者與部屬的交換關係即對於員工建言具有顯著的預測效果 (e.g., Botero & Van Dyne, 2009; Van Dyne et al., 2008)；然而實際上，主管與部屬關係的概念在過去研究中具有各種不同的定義和觀點。例如，在華人職場情境中，關係的觀點以及內涵亦蘊藏著華人文化的價值與屬性，這與西方對關係的觀點截然不同。雖然各種不同的觀點皆在不同領域的研究中獲得討論，但組織與心理學研究的學者們在關係的定義及本質上卻尚取得共識。因此，本研究將針對主管部屬關係的主流觀點進行回顧與討論，並採用能與研究議題相符合的關係內涵，以作為本研究的關係觀點，並進行推論。



## 一、領導者一部屬交換關係

領導者部屬交換關係 (leader-member exchange, LMX) 即是著重領導者與部屬在工作層面上的互動關係。此概念是指領導者或主管為了組織任務的需要，在工作中與個別部屬建立的關係連結，並經由社會交換 (social exchange) 與角色形塑 (role making) 的過程，逐漸發展而成的垂直對偶連結 (vertical dyad linkage) (Graen & Uhl-Bien, 1995)。此觀點所論及的關係概念，其建立的目的在於促使個體完成組織中的工作任務，領導者與部屬之間透過互惠 (reciprocal) 與回報的交換歷程，在工作上建立彼此信任、尊重、忠誠的互動關係連結；而領導者亦會將與自己具有良好關係的部屬做出區分並視為內團體的成員，以此決定雙方的互動方式。

## 二、華人社會連帶

華人的社會連帶 (social ties) 意指基於個體雙方之間的血緣關係或過去相同的背景，所形成不同類型的既定關係，並以此為基礎來發展雙方互動。在華人組織中重視由親而信的人際信任格局，有眾多關係建立於血親、姻親以及舊有的關係上，也因此這種連帶關係以血緣或擬血緣為基礎，成為華人組織中重要的行為依據。此觀點始見於 Jacobs (1979) 對於華人關係的分類，而後相繼有研究者採用此一觀點，將華人關係歸類為不同的關係類型，例如：同姓、同鄉、同事、同學等關係基礎 (guanxi base)；後續研究亦證實了其效果，指出個體會藉由這些「同」來作為雙方互動對待的參考 (Tsui & Farh, 1997；Farh et al., 1998)。值得一提的是，採用此關係觀點的研究者，著重於探討既存關係在組織上的效果，研究華人組織成員如何依據既有的關係基礎來進行互動。

## 三、華人主管部屬關係

華人主管部屬關係 (supervisor-subordinate guanxi) 內涵的是領導者或主管透過持續性的互動往來與部屬所建立起的情感連繫。當主管與部屬雙方互動頻繁、關係緊密，便會將彼此視為「熟人」，此時雙方的互動模式高度依循著互惠與回

報的義務規範，並具有許多私人性的訊息溝通與情感聯繫（簡忠仁等人，2019）。

值得一提的是，華人主管部屬關係之觀點在既有研究中又有兩種說法：第一種說法是主管部屬之間廣泛性互動的關係品質，在此又稱個人關係（personal guanxi），形容的是主管與部屬之間不限於場域、在工作內外的各種往來互動所建立起的連結（Law et al., 2000）；第二種說法則是更強調強調非工作面向的私交關係（private guanxi），表示雙方透過工作外的一些私人往來所建立起的情感連結，但更強調「私領域」的特殊性（簡忠仁等人，2019）。

本研究著重在華人的職場情境中，並採用主管部屬之個人關係（personal guanxi）的觀點，其定義為：在華人社會連帶之外，主管與部屬之間在各種工作內外的往來互動所建立起的廣泛性情感連結。本研究以主管部屬之個人關係來探究華人的主管與部屬互動往來如何影響部屬的建言行為，而非採用領導者部屬交換關係、華人社會連帶與華人私交關係，理由有三：第一，本研究的主題具有華人職場的文化特性，華人的文化傳統相當重視關係中的階層（hierarchy）特性，主管與部屬之間的關係亦強調主管身為上位者的權威以及部屬身為下位者的角色義務（Li & Sun, 2015; Yang, 1993）。由於此種階層特性鑲嵌在華人關係的內涵之中，故亦有研究將此現象稱之為階層的關係主義（hierarchical relationalism）（Liu, 2015）。相對的，西方組織研究傾向以領導者部屬交換關係（即 LMX）作為主要研究觀點；然而，此觀點所描繪的交換關係並未強調主管部屬雙方的既定權力及義務，而是透過雙方不斷互動而逐漸形塑而成的互惠關係，著重在付出與回報對等的公平性（equity-matching）（Chen et al., 2009）。此外，領導者部屬交換是較為水平化的互動關係，與較強調上下關係的華人文化情境相比，亦有情境契合性的疑慮。綜合上述，若欲討論華人職場中主管與部屬的關係，採用華人的關係概念應能比 LMX 更好的反映雙方的互動樣態。第二，華人主管部屬關係捕捉了關係的動態性和可變動性（Law et al., 2000），主管與部屬會透過各種互動往來以加深強化這段連結、提升關係品質。相對的，華人社會連帶強調的則是雙方過去既存的關係基礎於組織中發揮的效果。雖然社會連帶亦是主管在華人組織中

重要的行為依據，其研究對象多限於企業創辦人或主持人，其效果在一般層級的主管部屬之間較難以彰顯。因此，研究若側重在主管部屬雙方的實際互動而建立的連結，主管部屬關係品質（guanxi）不僅更具關係的動態特性，也更適合於探究所有層級主管與部屬之關係所產生的效果。第三，華人關係在組織研究中既有趣亦具挑戰之處即在於，其可能允許甚至促進「私領域」與「公領域」之間的相互滲透（interpenetration）；本處之私領域是指具有情感的家族、親戚以及個人友誼；公領域則指具有更多理性手段的組織、商業和專業關係（Chen et al., 2013）。公私領域的互相滲透，表示華人的領導者與員工在建立關係時往往並不會公私領域做清楚區分，而是傾向將兩者混合。實際上，在主管部屬之個人關係的觀點中，即反映出主管與部屬在工作內外的互動往來，呼應了華人公私領域的混合性。相對的，在限定於公領域的 LMX 以及強調私領域獨特效果的私交關係觀點中，兩者雖然皆對於組織成員的工作效能與行為，具有重要與獨特之效果，卻仍然傾向將工作內外的領域進行明確的劃分，而較不著重於華人公私領域相互滲透的特性。綜上所述，本研究將採用華人主管部屬個人關係的觀點進行論述，更完整地捕捉華人職場中的主管與部屬，雙方之間兼具動態性與公私領域滲透性的上下關係連結。以個人關係的觀點來探討其對於部屬的建言反應所帶來的正負向效果，應能更完整與全面地在部屬建言的研究議題上進行討論。

## 貳、關係取向的二元模式

本研究將以關係取向的二元模式為主要觀點，推論華人主管部屬之個人關係如何透過一正一負的機制，來影響部屬的建言行爲。關係取向的二元模式係以楊國樞（1992）及佐斌（2000）兩位學者所提出的關係取向作為基礎，在關係內涵上進行整理與整合而成的二元理論觀點（黃懿慧，2002）。這個觀點認為在二元模式中，華人關係具有兩種不同的模式：（1）關係理性模式，以及（2）關係中

心模式。此兩種不同的模式可以同時解釋個體的關係行為，以下將分別進行說明。

關係理性模式內含經濟模式或是理性模式理論的觀點，認為個體先天具有「人與人之間的關係相互依賴」、及「人具有理性自利特質」的前提假設 (Folger & Stutman, 1993)。以此作為基礎，關係理性模式描繪出個體目標導向的面向；在理性模式的運作下，個體具有理性自利的特質，傾向於利用關係來採取行動與交換性的關係行為以達成目的。

關係中心模式則採用網絡模式理論的觀點，相信個體的行動會受社會結構影響；具體而言，個體在社會化的過程中會逐漸習得社會共有的信念與價值觀，進而發展相應的行為準則和規範，使個體理解並遵循該社會行為標準與傾向，以此維持社會秩序 (Parsons, 1951)。因此，在強調關係與他人的華人社會中，關係中心模式認為個體重視關係，會遵循關係背後的規則與義務，並以此為準則來行動。

綜合以上兩種模式，黃懿慧 (2002) 整理後提出華人關係兩種不同的面向；關係既能具備理性自利的一面(關係理性)，讓個體利用關係來達成自己的目標，同時也能具有重視並遵循關係規則與義務的一面（關係中心），促使個體以維繫社會關係的秩序為前提來行動。值得一提的是，縱使兩種模式看似矛盾，直觀而言個體難以同時理性自利而又利他或利社會，實際上過去已有文獻主張並曾證實兩者是能並行存在的。在概念上，Mizruchi (1994) 即針對理性模式與網絡模式的論述進行分析與比較，並註解兩者可同時解釋個體的行為；在實證研究上，Mills 與 Clark (1982) 亦指出組織環境中的交換關係 (exchange relationship) 與共享關係 (communal relationship) 是得以並行存在的。因此，黃懿慧 (2002) 將此二元模式與關係取向進行整合，針對華人組織中的個體行為進行觀察與解釋，得以從關係中的不同面向解釋同一個體的行動。



## 參、個人關係與員工建言的正向關係

本研究將以關係取向的理性模式來推論關係提升建言的中介心理歷程，提出主管與部屬的個人關係會透過提升部屬的知覺地位感進而提升部屬的建言行為。本研究將分段進行論述。

### 一、個人關係與知覺地位感

關係取向的理性模式指出，個體傾向於理性地運用關係來採取行動，以達成期望的目標（黃懿慧，2002）。具體而言，個體會考量突顯自己與某一特定對象的特殊關係與優勢關係，進而讓他人優先考慮自己或解決自己的問題，此為關係優勢性，亦即藉由關係獲取優勢（佐斌，2000）。據此，本研究提出，在關係理性模式的運作下，部屬在自己與主管的親近關係中知覺到更高地位感，並理性地運用高地位感所相應的優勢來達成目標，理由是：地位感意味著個體在組織中能展現的價值（e.g., Leary; Tyler, 1999），以及個體得到的尊重與特權（Fuller et al., 2006）；此外，高地位感所伴隨而來的即是，個體在組織中的權力、影響力與資源取得能力（Janssen & Gao, 2013）。因此，在關係理性的觀點下，部屬可以理性地將地位視為達成目標的手段或方法，而關係即為能獲取地位的重要來源。

知覺地位感（perceived status）指的是個人對於自己為團體的貢獻是否得到認可，以及他人是否尊重與欣賞自己的自主判斷（Tyler & Blader, 2002）。個體對於自身地位的知覺具體描述了個人在知覺自己在團隊中的價值、位置以及被尊重之感受（Zhang et al., 2015）。在組織中，員工會透過對外在資訊的觀察與判別，來對於自己的地位進行判斷。員工形成地位知覺的重要外在資訊來源之一，便是主管；這是因為主管在組織裡往往是資訊給予及傳遞者，主管的領導以及互動方式經常會是員工或部屬判斷自身地位的重要資訊（Tyler & Lind, 1992），例如：當主管提供部屬更多的成長機會、可見度、或決策參與度，部屬便容易視主管此般正向的對待為一種地位訊息，以此提升自己的地位感（Fuller et al., 2006）。



許多研究指出華人社會具有關係導向 (Aryee & Chen, 2006; Farh et al., 1997)，這讓華人個體非常在乎他人如何對待自己，並且會根據自己知覺如何受到他人的對待與尊重來判定自身的地位 (Zhang et al., 2015)；此外，華人的儒家倫理會引導個體尊重並欣賞地位較高的人，且個體亦會根據權威者的對待方式與認可程度來評價自己 (Yang, 1996)。以上，皆說明了華人對於地位的崇尚與重視，也因此在華人組織中的員工知覺到的地位感應是影響其效能以及行為的重要因子；更重要的是，華人非常仰賴組織中地位較高的個體（例如主管）在互動和相處中所傳遞的資訊，個體會特別注意這些資訊並善加處理，以此知覺到自身的地位感。

回顧華人主管部屬的個人關係內涵，華人關係的運作具有特殊主義 (particularism) 的特色，亦即華人會根據他人與自己在關係上的親疏遠近來決定對待方式與雙方互動的原則 (Chen et al., 2013)，並且認為正式規範、標準、章則或法律僅適用於一般情形，必要時是可以允許例外、靈活運用的 (Parsons, 1951)。華人組織中，主管與部屬的個人關係展現在雙方公私領域的互動頻次與深入程度上。當主管與部屬在工作中及工作之外有相當程度的互動往來與深入認識（例如：關心或理解彼此家庭與工作狀況、分享各自的想法或需求、休息時或下班後一同用餐），雙方會更加地熟識而形成較為緊密的連結，即雙方具有較親近的個人關係。主管與部屬的個人關係親近時，主管往往容易基於特殊主義，在工作上對關係親近的部屬有更多的偏私傾向；具體而言，比起其他關係較疏遠的部屬，主管會傾向對關係親近者提供更多的益處、福利或升遷發展之機會 (Law et al., 2000; Mao et al., 2012)；而在有重要的工作任務時，主管亦會將其指派給關係親近的部屬 (Farh et al., 2008)。Tyler 與 Lind (1992) 提出的權威關係模式 (relational model of authority) 指出，個體會依照權威對象（即主管）對待自己的方式來判斷自己在群體中的社會地位。因此，根據關係理性模式的觀點，當部屬與主管擁有親近關係時，部屬獲得主管更多的照顧、機會甚至重要的工作任務；此時部屬會知覺自己受到主管的尊重與重視，並相信主管認為自己在任務上值得

信任與賦權，亦即在比起其他關係疏遠的部屬，更具有關係上的優勢。如此一來，關係親近之部屬的地位知覺即能提升。實際上，即有研究直接指出關係本身即是傳達員工個人在組織內社會地位的一種表現形式（Pierce & Gardner, 2004; Vanhonacker, 2004）。根據以上所述，在華人組織情境中，主管與部屬的個人關係愈緊密，部屬愈容易從互動中知覺到更高的地位感。

## 二、知覺地位感與建言行為

部屬是否提出願意建言，與組織團隊的績效和競爭性息息相關；然而，縱使部屬可以提出建言，卻經常難以如實地發聲表達。主要原因在於：建言本身即隱含著對於現況的不滿，而現有的制度與狀態往往源自主管或領導者的想法與管理決策，這種改變現狀的意圖容易讓上位者感受到威脅與挑戰。因此，建言的提出往往伴隨著相當的人際風險，進而使部屬為了避險而放棄建言。然而當部屬獲取較高的地位感時，會讓部屬認為自己在與主管互動時能擁有多決策參與權與影響力（Keltner et al., 2003）；有了這些決策參與權與影響力，即能夠促進部屬相信自己較有能力提出自己的想法而較不受他人拘束。再者，高地位感的部屬會較強烈的感受到自己受到主管的認可與重視，更期望主管會對於自己的建言有正向的回應（Zhang et al., 2015）。部屬透過地位感提出建言，除了能對組織或團隊帶來貢獻，亦能藉此突顯自己對於主管及團隊的價值，甚至獲得更好的績效評估結果。因此，當在工作議題上產生有建設性的想法或發覺潛在的問題時，與主管關係親近的部屬，會憑藉著自己從關係中所獲取的地位感，認為自己更具有影響決策的能力，並預期自己容易得到主管的正向回應，而更敢於提出自己的建議。據此，本研究提出以下假設：

**H<sub>1</sub>：個人關係會透過提升部屬知覺的地位感來增加部屬建言。**



## 肆、個人關係與員工建言的負向關係

本研究將以關係取向的中心模式來推論關係降低建言的中介心理歷程，提出主管與部屬的個人關係會透過提升部屬的服從不貳進而減少部屬的建言行為，同樣地，本研究將分段進行論述。

### 一、個人關係與服從不貳

關係取向的中心模式內含網絡模式的理論預設，指出個體的行動是受社會結構及文化所影響的結果（黃懿慧，2002; Mizruchi, 1994）。華人社會及文化隱含著個體以關係為中心，華人個體會根據既定關係中的階層來賦予雙方上下關係各自不同的義務與規範；而這種義務與規範亦是華人關係互動中的核心成分，向來在社會網絡中被有效執行（Yeung & Tung, 1996; Chen et al., 2009）。在關係中心模式的運作下，華人個體傾向於藉由遵守關係中的義務規範以維繫社會與關係的秩序（黃懿慧，2002）。既然如此，具體上個體如何能維繫社會與關係的秩序？本研究將從華人關係中的泛家族主義進行探究，以了解關係中的義務規範面。首先，泛家族主義是指華人所有的社會關係皆為家族關係的延伸，當個體與他人交流頻繁深入並涉及私人生活，例如共同用餐、相互送禮等社會互動，此時關係連結日漸形成並穩固，社會關係中的家族化歷程得以運作（楊國樞與葉明華，2005; Kinpis, 1997; Yang, 1998）。接著，在家族化歷程的運作下，個體會將自己在家族關係中習得的處事方式與義務規範，代入至此一關係中；亦即，家族關係中上尊下卑、下位者服從與遵從上位者的原則將適用於此一社會關係，包括主管部屬之間的關係。在職場中，部屬身為一階層較低的個體在關係中的角色義務便源自於家族關係中下位者與上位者互動時的規則，須向上級聽命與展現服從（Chen et al., 2009; Farh & Cheng, 2000）；而部屬對於此般的行為傾向，本研究以服從不貳論述之。

服從不貳是一種心理上的行為意圖，是華人特有的主管忠誠中的內涵之一。主管忠誠的概念源自於鄭伯塙（1995）的企業臨床觀察以及鄭紀瑩（1996）的深度訪談；而後，由姜定宇等人（2007）再次將華人部屬對主管忠誠的內涵進行整理，並提出了服從不貳的忠誠向度。服從不貳意指部屬無條件服從主管的命令，亦即部屬在接受主管指派、命令或要求時，會絕對地服從，而不參酌自己本身的意見（姜定宇等人，2007）。當華人部屬與主管雙方隨著互動往來形成較親密的關係連結，部屬便傾向將家族關係中下位者的角色規則擴及至與主管之間的互動，即具有較強烈服從於主管的傾向，藉此維繫自身與主管的關係連結。也就是說，當部屬與主管之間具有較親近的個人關係，雙方的互動不限於公領域或私領域，頻繁而深入地認識與往來，而啟動家族化歷程。在家族化歷程的運作下，部屬與主管的關係轉換為共享性的關係，促發華人家族倫理中的角色分位，使部屬意識到上下尊卑的規範（Kipnis, 1997; Yang, 1998）。如此一來，部屬會根據這些規範將主管視為統治力的地位者且掌握資訊提供、事務決策及資源分配等權力（楊國樞與葉明華，2005），而部屬身下位者或輩分較小者則須守己，聽從主管的指示和想法，故向主管服從不貳的傾向較為明顯。

## 二、服從不貳與建言行為

服從不貳的內涵為部屬無條件遵循主管的命令、服從主管的指示和要求，以求工作順利而專心一意地常仕於主管左右。服從不貳意謂了任何忤逆或挑戰主管意見或想法的行動皆有違此傾向、不受認可，而建言便是此類的行動。本研究認為，在關係中心模式的運作下，當部屬認為自己應展現對上位者的服從不貳時，部屬便會避免提出建言，方能維持關係與社會秩序。過往研究曾提及部屬會基於關係中對上位者的崇敬與服從義務（Hwang, 2000），認為直接向上位者建言是不妥當也不尊敬的（Davidson et al., 2017）；除此之外，亦有研究曾指出部屬向主管建言不僅會威脅到關係的和諧，也容易危及到主管與部屬的面子（Chang & Holt, 1994）。既然如此，與主管關係親近的部屬，基於服從不貳的傾向，會將提出建

言視為對主管的不敬與挑戰，且不利於秩序的維持。由上述可知，建言對於具服從不貳傾向的部屬而言是違反服從傾向、應盡量避免的行為；即便建言可能帶來正向的改變，當部屬將服從上級視為自身應盡之責時，建言此類挑戰階層上位者作法與決策的選擇仍會被視為不適當、破壞關係的風險行為，違反關係中的義務規範。因此，若部屬欲維持與主管的關係、展現對於主管的尊敬與服從，建言便不會是優先考量，故而減少了建言的出現。因此，本研究提出以下假設：

**H<sub>2</sub>：個人關係會透過提升部屬服從不貳以減少部屬建言。**

### 第三節 權力差距的調節角色

本節將介紹知覺權力差距的概念，並說明此概念如何運作於關係取向的兩種模式中。最後，將論述部屬知覺的權力差距在關係與建言的中介歷程之中，如何扮演重要的調節角色。

#### 壹、知覺權力差距

權力是指影響他人的能力或潛力，是人際互動中重要的社會關係因素 (Aguinis et al., 1994)。在組織情境中，主管作為權力的持有者，擁有決定建言訊息的權威性，而員工或部屬會仔細關注他們的主管如何回應自己提出的疑慮、意見、想法和建議 (Detert & Burris, 2007; Edmonson, 2003)。若將權力的議題連結到建言的研究，過往的研究即指出個體在職場中能否自由互動受到權力的影響極深，其中建言即為易受其影響的行為之一 (e.g., Islam & Zyphur, 2005; Morrison et al., 2015)；此外，相關的研究亦指出，部屬知覺權力上的不平等會導致建言被視為有風險的 (Morrison & Rothman 2009)。由於主管或是處於更高位階者往往控制獎賞、資源以及工作分派，部屬可能基於不願破壞自己與這些人的關係，導

致其不願意向階層的上位者建言（Milliken et al. 2003, Pinder & Harlos 2001），因此不平等的權力不僅存在於個體與他人的關係之間，更時刻運作並影響著個體的行動。在華人社會情境中，不平等的權力關係不僅來自現實中個體對於資源或獎賞的控制，亦源自於華人文化和儒家倫理的內涵中所規範的行為準則；這些行為準則，賦予關係中的上位者生來的（innate）權力與權威性，並造成層層節制的權力結構（楊國樞，1993），引導著關係中的個體根據自身權力的不同而採取適切的行為，並避免挑戰或冒犯比自己權力更高的個體。綜而觀之，在華人主管部屬間權力的不平等程度或差距高低，不僅可作為部屬認知主管在資源上的掌握或集權程度，亦象徵具有華人意涵的權威性，影響部屬如何解釋雙方關係，以及其行動準則。本研究將以權力差距的概念，表示部屬知覺雙方在權力上不平等的程度，探究此概念如何作為一種情境線索，影響部屬解釋雙方關係，以及對部屬的建言帶來影響。

本研究從部屬知覺權力差距的觀點出發，分別論述權力差距在關係到建言的正負向歷程之間，如何扮演調節的角色。知覺權力差距指的是部屬知覺自己與主管相對權力不同而帶來的不平等感受，過去研究提及了知覺不平等的權力關係對於個體的影響（e.g., Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001）。在關係取向的二元模式下，此概念在不同的模式中可能具有兩種不同的解釋與效果：(1) 在理性模式中，知覺權力差距意味著部屬知覺主管對控制資源所帶來的影響力，並決定部屬是否重視工具性的目標與立即性的回報（Schaerer et al., 2018）；(2) 在中心模式中，知覺權力差距表示部屬知覺主管在關係中階層角色的權威性，影響部屬是否基於尊尊法則，而對權威展現服從（楊國樞，1993）。本研究將以知覺權力差距作為調節因素，從不同的模式觀點推論知覺權力差距的效果，以探究主管部屬關係對建言雙面機制的影響。



## 貳、知覺權力差距在中介歷程中的角色

在關係取向的理性觀點中，個體會理性地傾向利用或依賴關係來達成目標，而部屬知覺的權力差距表示部屬在與主管的互動中認知的不平等，此不平等源自於自己與主管相比，雙方在工作相關資源上的控制程度高低的差異。部屬知覺雙方在權力上的不平等，會使關係的工具性價值更為顯著。具體而言，過去權力的組織研究指出，當個體知覺到對雙方在權力上不平等(unequal power relationship)時，個體會更為自利(self-interest)，更聚焦於工具性目標(instrumental goal)，且在互動中會更傾向於使用交換法則來往，亦即更注意關係互動中的付出與報酬，並重視回報的立即性(Schaerer et al., 2018)；相反的，當個體知覺雙方於對偶關係的權力較為平等(equal power relationship)時，關係中的自利動機較不顯著，個體傾向以雙方的福祉和對等性為優先考量，較不傾向以立即要求回報的交換原則往來互動。因此，在關係的理性模式下，知覺權力差距的程度應對於部屬與主管關係的知覺與互動原則有重要影響，並會進一步影響部屬的行動。

根據上述，當部屬知覺權力差距較高時，意味部屬認為主管在工作上傾向使用自身的職權與權力和部屬互動，於管理與決策上則較少諮詢部屬的意見與想法，並較少將重大任務交付給部屬；因此，部屬會認為主管對於工作相關的資源較為控制而具有影響性，形成權力不平等的關係連結。在關係的理性模式中，權力的差距使得關係的工具性更為彰顯，更加重視從關係獲取的好處或價值，進而利用關係來達成目標，亦即關係理性模式的運作效果較強。因此，與主管具有親近關係的部屬將更著重於從關係中獲得的好處與待遇，也更傾向從自己與主管的關係之中更容易獲取主管重視與尊重的感受、提升自己在組織中的地位感。接著，獲取高地位感的部屬，除了擁有影響力與參與決策的權力，更是因為重視工具性目標與回報性，期望能透過提出有利於組織或團隊效能的意見，來突顯自己的價值，讓主管看見自己對於團隊的貢獻，並預期能獲得更高的績效評估結果。因此，關

係親近且知覺高權力差距的部屬，會利用關係中獲取的地位感，進而利用高地位感伴隨而來的影響力向主管提出建言，並以此換取回報。相反地，當部屬知覺的權力差距較低時，表示主管較不傾向利用職權與權力來與其進行互動，而在決策上亦較常尋求部屬的意見、傾向將權力賦予部屬，對於工作相關資源的控制性較薄弱，形成雙方權力較為平等的關係。此時，無論部屬與主管之間的關係為親近或疏遠，部屬在工作議題相關上的想法皆能在自己與主管的互動中獲得主管的尊重與重視，而地位感的來源是主管權力平等的對待，非關係中的工具性價值，而關係理性模式的運作效果較弱。因此，相較於知覺到權力差距較高的部屬，知覺自己與主管之間具有較低權力差距的部屬應較不傾向也不需要從關係中獲取地位感進而進行建言。綜上所述，本研究提出以下假設：

**H<sub>3</sub>：部屬知覺權力差距會調節個人關係透過知覺地位感增加建言的中介效果。**當權力差距高時，個人關係透過知覺地位感增加建言的中介效果較強；反之，當權力差距低時，個人關係透過知覺地位感增加建言的中介效果較弱。

在關係取向的中心模式中，個體會依循關係中的規範以及既定的角色義務來行動，而權力差距則象徵關係階層中上位者（即主管）的權威性，具有促發華人權威取向運作的功能。楊國樞（1993）提出華人的社會中具有一種描繪個體如何與權威（團體之重要個體）互動的運作或適應方式，可稱之為「權威取向」；該取向與關係取向、家族取向等華人的文化特性互相關聯。權威取向可解釋家族關係中的尊卑、上下、長幼的嚴格區分與不可踰越性，並可進一步由家族擴及至主管部屬關係等社會關係，造就了主管身為階層上位者在團體中的權威性。此外，亦有研究認為華人社會乃是以關係取向或關係主義為文化特色，以尊尊和親親為深層結構。尊尊與親親法則規範了關係中的人「應當」如何與他人互動（楊國樞，1993；黃光國，2009；簡晉龍與黃靄莉，2015）；當中「尊尊法則」為權威取向的基礎，在華人文化重視關係的預設下，成為下位者與上位者的互動規範和基準，並描繪個體對於權威服從的角色倫理（黃光國，1995）。因此，從關係中心模式

出發，部屬在自己與主管的關係互動中所知覺到的權力差距，係為主管在關係中之權威性的象徵，而權力差距的高低表示著權威的顯著性，影響部屬在關係中的權威取向的運作。

根據以上觀點所描述權力差距的功能，當部屬知覺權力差距較高時，主管在工作上較為集權、不採用部屬意見等作法皆為主管權威性的展現。在尊尊法則的規範下，無論部屬與主管之間的個人關係品質，在面對主管時傾向將其視為高度權威性的存在，自己應無條件地服從權威，聽從權威的指示與吩咐來行事。因此，在知覺高權力差距時，建言此類以下犯上、具有批評或挑戰權威意味的行為容易被視為不適宜的，甚至是危險的；即使部屬是出於帶來建設性的改變或正向的改善現況，向具有高權威性的主管提出有別於其想法的作為，皆非華人的文化倫理中對權威者的相處之道。部屬在尊尊法則的規範下，即會透過服從權威來維持社會與群體的秩序，對上位者的「敬」與「順」皆內建在其角色義務之內（簡晉龍與黃麗莉，2015）。因此，部屬出於對權威（上位者）的敬與順，多倚賴於主管本身的想法，聽從其指示並保持意見和想法上的一致，無關乎主管部屬之間的關係是親近或疏遠。相反地，當部屬知覺權力差距較低時，部屬較不會在工作上的互動中感受到明顯上令下從的權威關係，亦即部屬會知覺主管展現較低的權威性。然而，部屬的服從會透過關係中所蘊含的角色義務而生，藉由家族化歷程使部屬與主管之間的關係和準則沿用於家族倫理之中，而部屬會隨著自己與主管關係連結的提升，產生下位者對於地位較高者的服從（Chen et al., 2009）。因此，在知覺較低權力差距時，部屬是否具有對主管展現服從的傾向進而不建言，係決定於雙方的關係連結，亦即關係中心模式的運作。綜上所述，本研究認為，當部屬知覺權力差距較低時，主管部屬的關係方能經由關係中心模式對建言帶來負向的效果。因此，本研究提出以下假設：

**H<sub>4</sub>：部屬知覺的權力差距會調節個人關係透過服從不貳減少建言的中介效果。**當權力差距高時，個人關係透過服從不貳減少建言的中介效果較弱；反之，當權力差距低時，個人關係透過服從不貳減少建言的中介效果較強。

#### 第四節 研究架構



再次回到問題，本研究欲探究的是華人主管部屬之個人關係是否會同時對部屬的建言行為帶來正負向兩種效果。本研究以關係取向的二元模式為整體觀點，試圖關係中兩種不同的面向如何對建言帶來不同的影響。本研究假設：個人關係會透過提升部屬知覺的地位感來提升部屬建言 ( $H_1$ )；個人關係會透過提升部屬服從不貳以降低部屬建言 ( $H_2$ )。此外，本研究以具有文化意涵的知覺權力差距作為調節因素來檢驗雙面機制的疆界條件，試圖釐清「何時關係會運作此二面向」並使兩種路徑能被加以區分。本研究假設：部屬知覺權力差距會強化個人關係透過知覺地位感提升建言的中介效果 ( $H_3$ )；部屬知覺權力差距會弱化個人關係透過服從不貳降低建言的中介效果 ( $H_4$ )，圖 2-1 為本研究的架構圖。

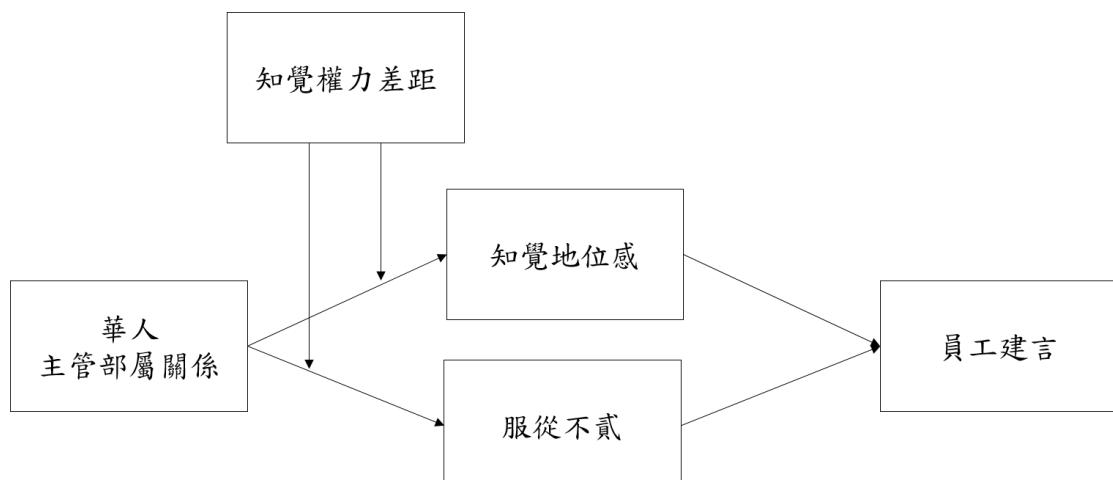


圖 2-1：研究架構圖



## 第三章 研究方法

### 第一節 施測程序

本研究採用問卷調查法來了解職場中員工的實際狀況與其反應，進而檢驗變項之間的關係。研究者透過委託公司組織內的聯絡人，將問卷透過面交或郵寄的方式交至聯絡人手中，並附上完整的施測說明及必要的注意事項，請聯絡人作為施測者對有意願參與問卷填寫的主管和部屬進行施測，而施測者亦會在問卷發放前向受試者說明並提醒重要的注意事項。

本研究問卷的設計係採用一對一的對偶式資料收集，即針對一位主管與其一位部屬雙方發放各自的問卷。施測順序上會要求由部屬先自評自己與直屬主管的個人關係、知覺地位感、服從不貳及知覺權力差距，再由主管評定該部屬的建言行為。以對偶式問卷來收集資料即是一種利用來源隔離的方式以降低共同方法變異 (common method variance) 對研究結果造成偏誤的疑慮 (Podsakoff et al., 2003)，確保問卷的內在效度。

本問卷在指導語中明確地說明所有主管與部屬的身份與填答內容皆會嚴加保密，填寫基本個人資料時亦不會要求任何可辨識出特定個體的資訊，且每一位受試者的問卷皆會附上一封回郵信封，受試者填答完畢後能不透過任何人即將問卷寄回給研究者。如此能排除主管與部屬得知彼此填答內容的疑慮，確保問卷能被更加真實地填寫。

為確保問卷回收後能正確地進行配對，問卷在正式題目之前會要求主管與部屬雙方皆在問卷上填寫自己與評分對象的中文名字最末字及雙方的共事年資，研究者方能以此資訊進行核對。此做法除了能正確將問卷進行配對外，亦能提醒主管與部屬其評分的對象，避免其中一方實際上是針對另一位主管或部屬評定的情況。

## 第二節 研究樣本

本研究因應主題，針對華人企業組織中的在職員工發放配對問卷，並確保主管及部屬皆為華人的在職工作者。而樣本數量上，共發放了 285 套對偶問卷（即主管問卷與部屬問卷各 285 份），回收後成功配對之問卷為 225 套，扣除不當填答、漏答過多的無效樣本後，最終有效的樣本數為 181 套，有效回收率約為 63.5%。

在部屬的樣本組成上，男性部屬共有 52 位 (28.7%)、女性部屬有 129 位 (71.3%)。平均年齡為 35.96 歲 ( $SD = 10.25$ )。平均的服務組織年資為 7.25 年 ( $SD = 7.5$ )。教育程度方面，高中職以下有 35 位 (19.3%)、大學有 127 位 (70.2%)、碩博士有 19 位 (10.5%)。職等方面，一般基層員工有 137 位 (75.7%)、基層主管有 28 位 (15.5%)、中階主管有 13 位 (7.2%)、高階主管有 3 位 (1.6%)。部屬工作性質以業務 (25.4%) 為大宗，所屬產業則以一般製造業 (22.7%) 與服務業 (17.1%) 為多。

在主管的樣本組成上，男性主管共有 95 位 (52.5%)、女性主管 86 位 (47.5%)。平均年齡為 42.81 歲 ( $SD = 8.95$ )。平均組織年資為 12.06 年 ( $SD = 9.01$ )。教育程度方面，高中職以下有 22 位 (12.1%)、大學有 121 位 (66.9%)、碩博士有 33 位 (21.0%)。職等方面，基層主管有 64 位 (35.4%)、中階主管有 60 位 (33.1%)、高階主管有 57 位 (31.5%)。工作性質以管理 (44.8%) 為大宗，所屬產業同樣

以一般製造業（23.8%）、服務業（16.6%）為多。主管與部屬之樣本組成詳細資訊如表 3-1 所示。



**表 3-1 樣本背景組成 (N=181)**

項目		部屬 (N = 181)		主管 (N = 181)	
		人數	百分比 (%)	人數	百分比 (%)
性別	男	52	28.7	95	52.5
	女	129	71.3	86	47.5
年齡	25 歲以下	22	12.2	2	1.1
	26-30 歲	44	24.3	13	7.2
	31-35 歲	24	13.2	26	14.4
	36-40 歲	28	15.5	27	14.9
	41 歲以上	63	34.8	113	62.4
教育程度	國小	1	0.6	0	0
	國中	1	0.6	0	0
	高中（職）	33	18.2	22	12.1
	大學（大專）	127	70.2	121	66.9
	博/碩士	19	10.5	38	21.0
職等	一般員工	137	75.7	0	0
	基層主管	28	15.5	64	35.4
	中階主管	13	7.2	60	33.1
	高階主管/負責人	3	1.6	57	31.5
工作性質	生產	15	8.3	12	6.6
	業務	46	25.4	36	19.9
	工程	22	12.2	19	10.5
	管理	32	17.7	81	44.8
	後勤	21	11.6	9	5.0
	其他	45	24.9	24	13.2
產業	高科技電子業	25	13.8	23	12.7
	金融與保險業	11	6.1	11	6.1
	不動產業	4	2.2	4	2.2

表 3-1 樣本背景組成（續）



項目	部屬 ( <i>N</i> = 181)		主管 ( <i>N</i> = 181)	
	人數	百分比 (%)	人數	百分比 (%)
服務業	31	17.1	30	16.6
資訊與通訊傳播業	11	6.1	10	5.5
運輸與倉儲業	10	5.5	12	6.6
一般製造業	41	22.7	43	23.8
營造業	4	2.2	3	1.7
其他	44	24.3	45	24.8
組織年資	2年以下	66	36.5	34
	2-4年	38	21.0	20
	4-6年	10	5.5	14
	6-8年	13	7.2	16
	8年以上	54	29.8	97

### 第三節 研究工具

本研究使用的問卷為結構式自陳量表 (self report)，並包含部屬問卷以及主管問卷。兩種問卷在一開始皆會先請填答者填寫欲評量的對象姓名最末字、對象之性別以及自己一對方的共事時間，方進入正式題項的填答，並在所有題項填答完畢後會再收集填答者的人口學與背景變項。

在正式題項的部分，部屬問卷會收集部屬—主管的個人關係、知覺地位感、服從不貳以及權力差距；主管問卷則會請填答者針對部屬的建言行為進行評分。在正式題項的量表題型上，所有量表均採李克特式量表 (Likert Scale) 七點量尺進行測量，由「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「中立」、「有點同意」、「同意」、「非常同意」分別對應 1 至 7 分來收集填答者的同意程度。題項凡是源自於國外的量表皆會先透過回譯 (back translation) 翻譯為中文再進行呈現 (Brislin, 1980)，確保量表題項能保留的原意。



## 壹、預測變項

### 一、主管部屬之個人關係

主管部屬之個人關係使用 Law 等人 (2000) 編製的關係量表，由部屬來針對自己與主管在工作內外的互動情況來填答，量表共有六題。題目包含「假日或工作之餘，我會打電話給主管或拜訪他／她」、「我的主管會邀我與他／她一同吃午餐或晚餐」、「對於對方的特殊日子(如生日)，我們雙方通常會有所表示」、「我會主動與我的主管分享我的想法、問題、需求與感覺」、「我會關心並能理解我主管的家庭與工作狀況」、以及「當主管與人起衝突時，我一定會站在主管這邊」，此量表的內部一致性信度為 .86。

## 貳、中介變項

### 一、知覺地位感

知覺地位感使用 Tyler 與 Blader (2002) 編製的量表，由部屬自評自己在工作上與主管的互動情形，量表共有六題。題目包含「我的主管尊重我的工作」、「我的主管尊重我在工作上提出的想法」、「我的主管種是我在工作上的貢獻」、「我的主管認同我的做事方式」、「我的主管欣賞我在工作上的獨特貢獻」、以及「我的主管重視我在工作團隊中的地位」，此量表的內部一致性信度為 .94。

### 二、服從不貳

服從不貳是使用姜定宇等人 (2007) 所編製的量表，由部屬自評自己對於主管在互動上的想法，量表題目共有四題。題目包含「我願意無條件服從我主管的命令」、「即使不同意主管的作法，我還是會服從他的決定」、「我會確實遵循主管的工作理念與做事方法」、以及「我十分聽從主管的指示」，此量表的內部一致性

信度為.86。



## 參、效標變項

### 一、員工建言

員工建言是使用 Liu 等人 (2010) 所編製的量表，由主管評定部屬在職場中的建言行為，量表題目共有九題。為了使填答者更明確地理解自己評定的對象，本研究將此量表中的主詞修改為「這位部屬」。題目包含「對於影響組織的議題，這位部屬會向主管提出建議」、「對於影響組織的議題，這位部屬會對主管提出建言，並對主管發揮影響力」、「這位部屬會向主管表達他/她對工作議題的看法，即使他/她的看法與主管不同而遭到反對，他/她仍會表達這些看法」、「這位部屬會對主管提出有關工作專案的新想法，或改變工作程序的建議」、「為了讓主管的工作有所改善，這位部屬會對主管提出有建設性的建議」、「這位部屬會直接向主管指出重複或不必要的工作程序，並建議刪減」、「如果主管在工作中犯錯，這位部屬會直接指出並協助其改正」、「這位部屬會試圖說服主管去改變那些對生產力毫無幫助甚至適得其反的組織規章或政策」、以及「這位部屬會建議主管引進新的結構、技術或方法來改善效率」，此量表的內部一致性信度為 .96。

## 肆、調節變項

### 一、知覺權力差距

知覺權力差距是改編自 Culpepper 等人 (1999) 的權力距離量表，由部屬來評定自己所知覺到與主管之間在權力上的差距大小，量表題目共有六題。題目包含「我的主管做決定時，不與我商量」、「我的主管會使用職權與權力和我打交

道」、「我的主管不會過問我的意見」、「我的主管會避免與我進行非工作的社交行為」、「我不會反對主管的管理決策」，以及「我的主管不會將重要任務託付給我」，此量表的內部一致性信度為 .70。



## 伍、控制變項

本研究參考了過去主管部屬關係與員工建言的研究，將可能影響此一關係的人口學與背景變項納入並進行控制，包含部屬性別、組織年資、共事時間、以及主管部屬的互動頻率。過往探討建言前因的研究，多會排除這些變項對於建言的效果：研究認為不同性別的部屬對於建言的偏好不同(LePine & Van Dyne, 1998)；組織年資愈長的部屬比起年資較短的部屬，在個人的意見表達上會較為舒適(Stamper & Van Dyne, 2001)；與主管的共事時間與互動頻率愈高的部屬有愈多的機會向主管提出建言(Tangirala & Ramanujam, 2008)。因此，本研究亦將上述變項納入分析，以控制其效果。

## 第四節 資料分析

本研究在資料的分析策略上可分為三個階段。首先，使用統計軟體 SPSS 25.0 針對所有測量變項進行初步分析，即描述性統計分析（平均數與標準差）、相關分析、內部一致性信度分析。接著，利用 Mplus 7.3 進行驗證性因素分析(confirmatory factor analysis, CFA) 以檢驗研究模型的適配度，確保因素的穩定性。最後，在研究假設的驗證方面則是利用 SPSS 25.0 與 PROCESS MACRO ver. 3.4.1 以階層迴歸分析(hierarchical regression model)分別針對中介效果以及調節式中介效果的假設進行檢驗，並針對交互作用的結果繪製相應的交互作用圖。以下將針對各個階段的分析加以說明。



## 壹、初步分析

在描述性統計的部分，本研究針對各個測量變項以及樣本人口學與背景變項計算描述性的指標，包含各個測量變項的平均數與標準差、樣本背景組成的次數分配與百分比，以初步了解樣本及資料的樣態。在相關分析的部分，本研究計算各個測量變項兩兩之間的皮爾森積差相關(Pearson product-moment correlation)，此相關係數指標有利於研究者在進行研究假設驗證的迴歸分析之前，先了解主要的研究變項之間的關聯是否符合研究在推論上的預期，作為一初步的假設檢驗。而在內部一致性信度分析的部分，本研究針對各研究變項，逐項計算其 Cronbach's  $\alpha$ ，作為內部一致性信度的係數指標，用以確認研究變項中各題項的適切性。

## 貳、驗證性因素分析

在驗證性因素分析的部分，本研究藉由探究同時檢驗各個研究變項題目背後的因素結構，以了解研究架設所建構的研究模型在測量模式上的合適性並確立研究變項的建構效度。再者，為確認本研究的主要變項之間得以彼此區分，研究者亦透過模式比較(model competing)來確認研究模型具有適配性，並以比較性適配指標(comparative fit index, CFI)(大於.90 為良好適配)、近似均方根誤差(root mean square error of approximation, RMSEA)(低於.08 為良好適配)、標準化均方根殘差值(standardized root mean square residual, SRMR)(低於.08 為良好適配)、以及卡方值的變化(delta chi-square,  $\Delta\chi^2$ )之資訊與係數作為判斷基準，以確認此研究架構為最佳適配模式。



## 參、階層迴歸分析

本研究以階層迴歸分析依序將控制變項、前置變項與中介變項放入迴歸模式中來驗證  $H_1$  與  $H_2$  的中介效果假設，並輔以 PROCESS 套件（model 8）進行拔靴法（bootstrapping），以確認間接效果的存在（Hayes, 2013）。隨後，再將調節變項與交互作用項放入迴歸模式中檢驗  $H_3$  與  $H_4$  調節式中介效果的假設，並且同樣以 PROCESS 套件拔靴法所產出的結果來驗證調節式中介效果。值得注意的是，在調節式中介的檢驗階段，本研究根據 Aiken 與 West (1991) 的建議，將前置變項（主管一部屬個人關係）與調節變項（知覺權力差距）先進行標準化的處理，調整其平均數為 0、標準差為 1，再將兩變項標準化後的 Z 分數相乘計算出交互作用項使用，如此可以避免兩研究變項之交互作用項與這些研究變項之間具有高相關性而導致的多元共線性（multicollinearity）。



## 第四章 研究結果

### 第一節 初步分析

本研究控制變項與研究變項的平均數、標準差、內部一致性係數、及各測量變項之間的相關係數如表 4-1 所示。研究變項之間的相關結果顯示，主管一部屬個人關係與員工建言具有正向關係 ( $r = .21, p < .01$ )，這與過去研究多顯示主管部屬關係有利於員工建言的結果相符；而在兩種中介變項上，主管一部屬個人關係與知覺地位感、服從不貳皆有正向關係 ( $r = .49, p < .01$  ;  $r = .35, p < .01$ )，表示當員工與主管之間具有愈高的個人關係，部屬也會知覺到較高的地位感、服從不貳，亦符合理論預期；在結果變項上，部屬知覺之地位感與其展現的員工建言呈現正相關 ( $r = .29, p < .01$ )，此部分符合推論預期，然而服從不貳與員工建言之間的相關不顯著 ( $r = -.04, n.s.$ )；最後，在調節變項上，部屬知覺之權力差距與員工建言之間的相關不顯著 ( $r = -.14, n.s.$ )，而對於變項是否會調節中介效果有待更進一步分析。

### 第二節 測量模式比較

在進行研究假設的驗證之前，須先確定研究變項的題項是否能反映出預期要探討的構念，以及這些題項背後因素結構的適配性。具體上，以驗證性因素分析

來比較各種可能的測量模式，來確認本研究所建立的測量模式為最佳模式，並且同時確保這些研究變項之間的區辨效度。再者，為了維持適當的指標變項與樣本數比率 (indicator to sample size ration) (Bagozzi & Edwards, 1998; Bagozzi & Heatherton, 1994)，使用題目分群的方法，即在進行因素分析之前先將原始的題目各自合併為數個群組，再以這些群組分數作為因素分析最下層的指標變項 (the lowest-order indicator variables) (Bandalos & Finney, 2001)。研究者將知覺權力差距與建言行為分別進行題目隨機分群 (Parceling)，並分為三個指標變項 (知覺權力差距為三組各 2 題、建言行為為三組各 3 題)。

進行驗證性因素分析後，各測量模式之分析結果如表 4-2 所示。本研究預期的五因素模式（主管一部屬個人關係、知覺地位感、服從不貳、建言行為、知覺權力差距）之適配度具有可接受的結果 ( $\chi^2(199, N=181)=456.18$ , CFI = 0.91 , SRMR = 0.07 , RMSEA = 0.08)；再者，將五因素模式的指標與其他替代模式所得到的指標進行比較：四因素模式（主管一部屬個人關係與服從不貳合併）之適配度 ( $\chi^2(203, N=181)=797.27$  , CFI = 0.79 , SRMR = 0.10 , RMSEA = 0.13 ) 、三因素模式（主管一部屬個人關係、服從不貳與知覺地位感合併）之適配度 ( $\chi^2(206, N=181)=1058.74$  , CFI = 0.70 , SRMR = 0.13 , RMSEA = 0.15 ) 、二因素模式（主管一部屬個人關係、服從不貳、知覺地位感與建言行為合併）之適配度 ( $\chi^2(208, N=181)=1135.44$  , CFI = 0.67 , SRMR = 0.13 , RMSEA = 0.16 )，及所有研究變項合併的一因素模式之適配度 ( $\chi^2(209, N=181)=1666.44$  , CFI = 0.48 , SRMR = 0.15 , RMSEA = 0.20 )，比較各替代模式之適配度指標後可得知，研究所建立的五因素模式顯著地優於其他替代模式，由此可推論此五因素模式具有最佳的適配性，而本研究所使用的主要研究變項皆具有良好的區辨性。

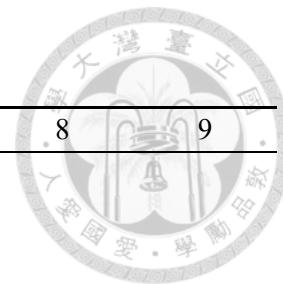


表 4-1 各主要變數之敘述性統計與相關係數矩陣 ( $N=181$ )

變項	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>控制變項</b>											
1. 性別	0.71	0.45	-								
2. 組織年資 (年)	7.25	7.51	.14	-							
3. 共事時間 (年)	5.68	6.21	.09	.79**	-						
4. 互動頻率	7.86	1.92	.07	.08	.06	-					
<b>研究變項</b>											
5. 個人關係	4.08	1.29	.01	.00	.00	.35**	(.86)				
6. 知覺權力差距	3.60	0.95	.09	.17*	.13	-.30**	-.35**	(.78)			
7. 知覺地位感	5.58	0.92	-.13	-.03	-.02	.34**	.49**	-.44**	(.94)		
8. 服從不貳	5.08	1.10	.02	.16*	.11	.26**	.35**	.37**	-.03	(.86)	
9. 員工建言	4.90	1.19	-.09	.19**	.17*	.22**	.21**	.29**	-.04	-.15*	(.96)

註：性別：男性 = 0、女性 = 1。\* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ .

表 4-2 測量模式之適合度比較

模式類型	因子	$\chi^2$	$df$	$\Delta\chi^2$	CFI	SRMR	RMSEA
虛無模式		3040.31	231				
五因素模式	研究之假設模式	456.18	199		0.91	0.07	0.08
四因素模式	個人關係與服從不貳合併	797.27	203	341.09**	0.79	0.10	0.13
三因素模式	個人關係、服從不貳與知覺地位感合併	1058.74	206	602.56**	0.70	0.13	0.15
二因素模式	個人關係、服從不貳、知覺地位感與權力差距合併	1135.44	208	679.26**	0.67	0.13	0.16
單因素模式	所有因子合併	1666.44	209	1210.26**	0.48	0.15	0.20

### 第三節 假設驗證



在假設驗證的階段中，將以階層迴歸分析來依序檢驗本研究提出的中介效果與調節式中介效果。首先，在中介效果的部分，係採用 Kenny 等人（1998）的建議，以下列三項條件來檢視中介效果的存在：(1) 前置變項對中介變項的預測效果達顯著，(2) 同時放入前置變項與中介變項時，中介變項對結果變項的預測效果仍達顯著，(3) 間接效果達顯著。值得一提的是，原先在中介效果的驗證上需要總效果顯著的條件被去除的原因是研究推論的雙中介路徑效果方向相反，這表示當兩中介效果皆存在時總效果可能會彼此相互抵銷而無法呈現顯著的結果，由此可理解即使總效果未呈現顯著，中介效果亦可能存在，故在中介效果的檢驗條件上，此一條件應可省略（Edward & Lambert, 2007; Kenny et al., 1998）。本研究將依序針對中介效果的成立條件進行檢驗。

中介效果之迴歸分析結果如表 4-3 所示。首先，在將控制變項的效果進行控制並排除之後，主管一部屬個人關係對於部屬之知覺地位感 ( $\beta = .41, p < .01$ ) 及服從不貳 ( $\beta = .30, p < .01$ ) 皆具有顯著的正向預測效果，第一項條件成立；接著，同時放入控制變項、主管一部屬個人關係、知覺地位感、及服從不貳，在控制了前兩者的效果後，知覺地位感 ( $\beta = .27, p < .01$ ) 與服從不貳 ( $\beta = -.25, p < .01$ ) 分別對於員工建言具有正向與負向的預測效果，第二項條件亦成立；最後，本研究使用 PROCESS 之 SPSS 套件，將控制與研究變項放入並以拔靴法分析檢驗間接效果是否存在（Hayes, 2013），在 95% 的信心水準下重複抽取放回 5000 次，結果如表 4-4 所示：知覺地位感的間接效果為 .102，其信賴區間範圍為 [.033, .198]，區間不包含 0；服從不貳的間接效果為 -.070，其信賴區間範圍為 [-.146, -.023]，區間亦不包含 0，兩中介變項之間接效果皆達顯著水準，第三項條件亦成立。綜上分析， $H_1$  與  $H_2$  此兩中介效果皆獲得支持，表示部屬與主管的個人關係會透過知覺地位感與服從不貳這兩種中介機制而同時對部屬的建言行為產生影響。



表 4-3 雙中介效果的迴歸分析

變項	知覺地位感	服從不貳	員工建言
<b>Step 1 控制變項</b>			
性別	-.14*	-.02	-.13
共事時間	.02	-.06	.05
組織年資	-.05	.19	.16
互動頻率	.36**	.25**	.22**
( $\Delta R^2$ )	(.14)**	(.09)**	(.10)**
<b>Step 2 前置變項/中介變項</b>			
個人關係	.41**	.30**	.12
知覺地位感			.27**
服從不貳			-.25**
( $\Delta R^2$ )	(.15)**	(.08)**	(.10)**
合計 $R^2$	.29	.07	.20
調整後 $R^2$	.27	.15	.17
F值	14.41**	7.13**	6.14**
自由度	5,175	5,175	7,173

註：無括弧之數值為標準化係數； $N = 181$ 。

\*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ .

表 4-4 中介變項的間接效果檢驗結果

中介變項	效果估計值	標準誤	95% 信賴區間	
			下界	上界
知覺地位	.10	.04	.033	.198
服從不貳	-.07	.03	-.146	-.023

在調節式中介效果檢驗的部分，本研究根據 Edwards 與 Lambert (2007) 及 Hayes (2017) 的建議：調節式中介效果的存在需要以下列條件進行驗證，分別是（1）調節變項對前置變項與中介變項的調節效果達顯著，（2）中介變項對結果變項的預測效果達顯著，（3）調節式中介指標（index of moderated mediation）達顯著。接下來，本研究將依序檢驗上述條件以驗證研究中的調節式中介假設。

調節式中介效果之階層迴歸分析結果如表 4-5 所示。首先，在將控制變項、主管一部屬個人關係及知覺權力差距的效果進行控制並排除之後，主一部個人關係



與知覺權力差距的交互作用項對於知覺地位感有顯著的正向預測效果 ( $\beta = .19, p < .01$ )，同一交互作用項對於服從不貳有顯著的負向預測效果 ( $\beta = -.16, p < .05$ )，表示兩調節效果達顯著，第一項條件成立；接著，在排除了控制變項、主一部個人關係、知覺權力差距及交互作用項的效果之後，知覺地位感對於員工建言行為有顯著的正向預測效果 ( $\beta = .26, p < .01$ )，而服從不貳對於員工建言則有顯著的負向預測效果 ( $\beta = -.24, p < .01$ )，第二項條件亦成立；最後，同樣使用 PROCESS 之 SPSS 套件，將控制與研究變項放入並以拔靴法來檢驗調節式中介效果指標，其結果如表 4-6 所示，在 95% 的信心水準下重複抽取放回 5000 次，代表知覺權力差距調節效果與知覺地位感中介效果之乘積的調節式中介效果指標為 .04，其信賴區間為 [.009, .089]，區間不包含 0，代表此指標達顯著，而代表知覺權力差距調節效果與服從不貳中介效果之乘積的調節式中介效果指標為 .03，其信賴區間為 [.004, .080]，區間不包含 0，代表此指標亦達顯著，第三項條件成立。本研究中  $H_3$  與  $H_4$  之調節式中介效果皆滿足了上述條件。

最後，為觀察調節效果的方向是否與推論預期相符，本研究以 SPSS 之 PROCESS 套件進行分析，同樣進行拔靴法在 95% 的信心水準下重複抽取放回 5000 次並計算出其信賴區間，結果如表 4-7 與表 4-8 所示，在低權力差距 (-1 SD) 時知覺地位感的中介效果為 .03，其信賴區間為 [-.009, .096]，區間包含 0，高權力差距 (+1 SD) 時知覺地位感的中介效果為 0.11，其信賴區間為 [.033, .215]，區間不包含 0，表示部屬在知覺低權力差距時知覺地位感的中介效果不顯著、高權力差距時知覺地位感的中介效果達顯著，符合本研究  $H_3$  的調節效果方向；接著，在低權力差距 (-1 SD) 時服從不貳的中介效果為 -.11，其信賴區間為 [-.223, -.039]，區間不包含 0，高權力差距 (+1 SD) 時服從不貳的中介效果為 -.05，其信賴區間為 [-.123, -.006]，區間亦不包含 0，在部屬知覺低權力差距時服從不貳的中介效果強於低權力差距時的中介效果，此結果亦符合本研究  $H_4$  的調節效果方向。此結果顯示：在知覺地位感方面，在部屬知覺權力差距高時，個人關係方能提升部屬的知覺地位感，並透過關係理性模式來增加建言，而在知覺權力差距低時則無此效果(圖 4-1)。



在服從不貳方面，在部屬知覺權力差距低時，個人關係方能提升部屬的服從不貳，並透過關係中心模式來減少建言，而在知覺權力差距高時此段效果較弱(圖 4-2)。綜上分析結果，本研究的 H<sub>3</sub> 與 H<sub>4</sub> 調節式中介效果皆能成立且方向與理論預期相符，假設獲得支持。

**表 4-5 知覺權力差距調節式中介效果之迴歸分析**

變項	知覺地位感	服從不貳	員工建言
<b>Step 1 控制變項</b>			
性別	-.14*	-.02	-.13
共事時間	.02	-.06	.05
組織年資	-.05	.19	.16
互動頻率	.36**	.25**	.22**
( $\Delta R^2$ )	(.14)**	(.09)**	(.10)**
<b>Step 2 前置變項</b>			
個人關係	.41**	.30**	.16*
( $\Delta R^2$ )	(.15)**	(.08)**	(.22)*
<b>Step 3 調節變項</b>			
知覺權力差距	-.27**	.12	-.10
( $\Delta R^2$ )	(.06)**	(.01)	(.01)
<b>Step 4 交互作用項/中介變項</b>			
個人關係 × 知覺權力差距	.19**	-.16*	.03
知覺地位感			.26**
服從不貳			-.24**
( $\Delta R^2$ )	(.04)**	(.03)*	(.07)**
合計 $R^2$	.39	.20	.20
調整後 $R^2$	.36	.17	.16
F值	15.60**	6.41**	4.74**
自由度	7,173	7,173	9,171

註：無括弧之數值為標準化係數；N=181。

\*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ .

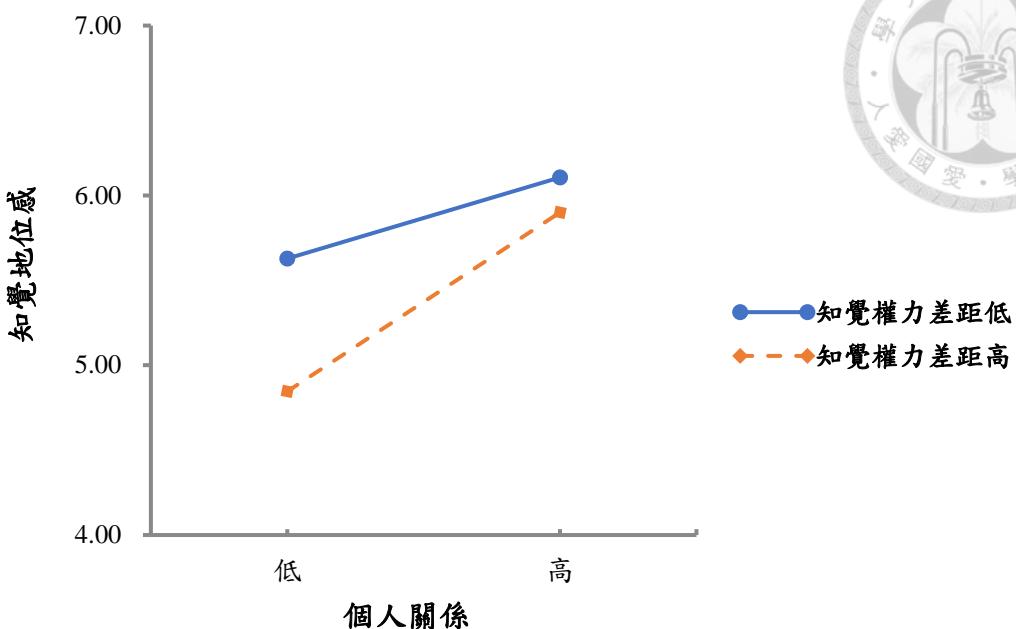


圖 4-1：知覺權力差距對於個人關係與知覺地位感的交互作用圖

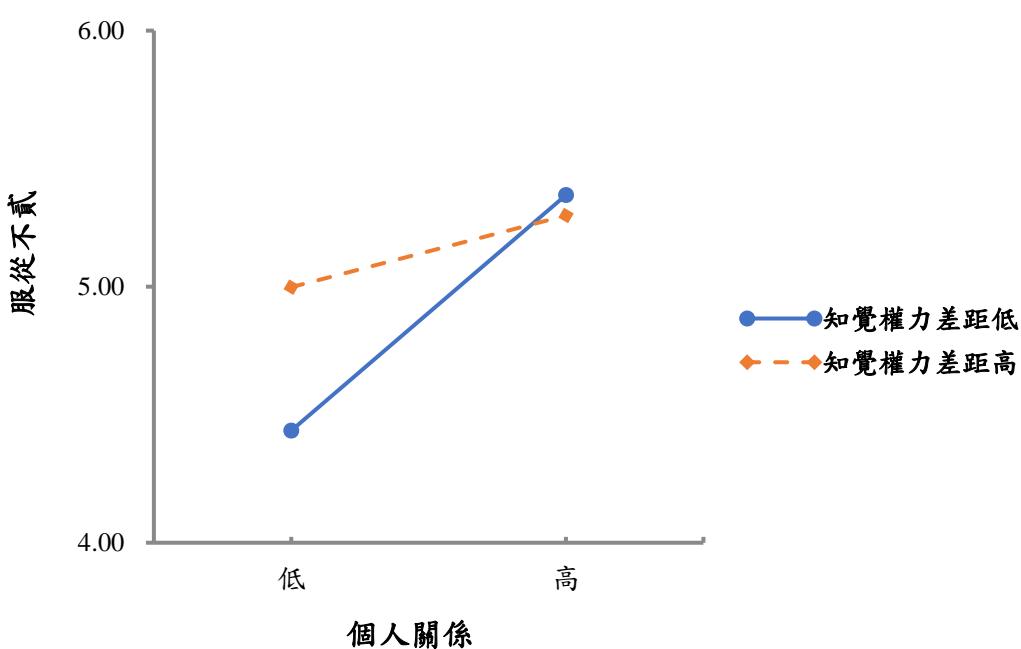


圖 4-2：知覺權力差距對於個人關係與服從不貳的交互作用圖



表 4-6 知覺權力差距的調節式中介效果指標

中介變項	調節式中介 指標	標準誤	95% 信賴區間	
			下界	上界
知覺地位	.04	.02	.009	.089
服從不貳	.03	.02	.004	.080

表 4-7 知覺權力差距對知覺地位感的條件式間接效果指標

權力差距數值	間接效果值	標準誤	95% 信賴區間	
			下界	上界
平均數-1標準差	.03	.03	-.009	.096
平均數+1標準差	.11	.05	.033	.215

表 4-8 知覺權力差距對服從不貳的條件式間接效果指標

權力差距數值	間接效果值	標準誤	95% 信賴區間	
			下界	上界
平均數-1標準差	-.11	.05	-.223	-.039
平均數+1標準差	-.05	.03	-.123	-.006



## 第五章 討論與建議

本章將針對研究之結果、理論與實務上的貢獻、研究之限制、及未來研究方向依序進行說明與討論。

### 第一節 結果討論

本研究以關係取向的二元模式作為整體觀點，探究華人的主管部屬關係與部屬建言之間的關聯性，試圖釐清在關係不同面向中兩種具有階層意涵的心理知覺與傾向（知覺地位感、服從不貳）對於關係與建言是否同時具有正向與負向的中介效果；接著，本研究也藉由探討部屬知覺的權力差距對於此二中介效果的調節效果，試圖找出二元模式的疆界條件，以了解關係在不同權力差距下的運作情況，作為機制的區分性調節因素。結果顯示，華人主管部屬關係在關係理性模式與關係中心模式中分別可透過知覺地位感與服從不貳的提升，同時促進及抑制部屬的建言行為。此結果回應了過去華人關係與建言的研究缺口，亦即 Davidson 等人（2017）認為華人關係的內涵與運作對於建言同時具有正向促進以及負向抑制的潛在效果。本研究立足於此，除了確立關係對於建言的雙向效果之外，亦從關係的二元模式出發，探明關係到建言兩種機制的中介因素。具體而言，本研究找出了華人關係在部屬觀點上的兩種面向：部屬能利用關係的優勢與好處來達到目標（關係理性），亦須遵循關係背後所賦予的義務與規則（關係中心）。在建言的展現上，兩面向的同時運作，便容易使部屬同時具有「高位階的地位感」與「下位



者須對上級服從不貳傾向」，產生既具有高地位亦身處階層下位的矛盾感受，形成一種既能建言又不能建言的兩難。

在調節效果的部分，研究結果顯示部屬知覺的權力差距會調節關係理性模式中知覺地位感對於關係與建言的中介效果。知覺權力差距高（ $+1 SD$ ）時，此段中介關係達顯著；知覺權力差距低（ $-1 SD$ ）時，此段中介效果則不顯著。這樣的結果，表示當部屬知覺到自己與主管之間權力的差距較高時，部屬與主管的關係較能透過提升部屬所知覺的地位感受進而向主管提出建言；反之，當部屬知覺到自己與主管之間權力的差距較低時，部屬與主管的關係則無此段透過地位提升而增進建言的效果。此一結果意味了：當部屬認為主管透過工作資源的掌控而產生的影響力遠大於部屬本身的影響力時（即知覺權力差距高），部屬會在與主管互動中感受到不平等的權力關係，此時權力較低的部屬較容易引發理性自利與目標導向的一面（Schaerer et al., 2018），且更容易透過關係來獲取地位感，以此作為自身影響力的來源並向主管提出建言；這也表示在知覺權力差距高時，關係的理性模式方能運作。反之，部屬知覺雙方的權力關係較為平等（即知覺權力差距低）時，部屬在與主管的互動之間較見到主管向部屬諮詢意見、交付重要任務等賦權的作法，此時無論雙方關係品質的高低，部屬皆容易獲得主管的尊重和重視，也因此地位感的高低較不容易受到雙方關係的不同而改變。

此外，研究結果亦指出部屬知覺的權力差距會調節關係中心模式中服從不貳對於關係與建言的中介效果，知覺權力差距高（ $+1 SD$ ）時此段中介效果較弱，而知覺權力差距低（ $-1 SD$ ）時此段中介效果則較強。這樣的結果，表示雖然在部屬知覺權力差距高或低的情境下，服從不貳皆能中介關係與建言的負向效果，但在知覺權力差距高的條件下此一中介效果會較強。此一結果意味了：當部屬認為主管的權力遠大於自己本身時（即權力差距高），主管的權威形象較為顯著，此時會引發華人部屬在互動中的權威取向（楊國樞，1993），部屬傾向以尊尊法則來與具有權威的主管進行互動（黃光國，1995），並具有較為服從的心理與行為傾向，也因此部屬是否產生服從不貳傾向與雙方關係之間關聯性較弱。反之，當部屬知



覺主管與自己的權力差距不大時（即權力差距低），主管以較為平等而共享的方式在工作上進行互動，主管展現出較少的權威形象，此時部屬是否會產生對主管的服從不貳傾向進而減少提出建言，則會端視自己與主管之間的關係是緊密抑或疏遠。由此觀之，在知覺權力差距低時，關係的中心模式的運作機制較強。在本節最後附上研究假設驗證的結果摘要（表 5-1）。

表 5-1 研究結果摘要表

研究假設	驗證結果
H <sub>1</sub> ：華人主管部屬關係會透過提升部屬知覺地位感增加部屬建言	支持
H <sub>2</sub> ：華人主管部屬關係會透過提升部屬服從不貳減少部屬建言	支持
H <sub>3</sub> ：部屬知覺權力差距會調節主管部屬關係透過知覺地位感增加建言的中介效果。當權力差距高時，主管部屬關係透過知覺地位感增加建言的中介效果較強；反之，當權力差距低時，主管部屬關係透過知覺地位感增加建言的中介效果較弱。	支持
H <sub>4</sub> ：部屬知覺的權力差距會調節主管部屬關係透過服從不貳減少建言的中介效果。當權力差距高時，主管部屬關係透過服從不貳減少建言的中介效果較弱；反之，當權力差距低時，主管部屬關係透過服從不貳減少建言的中介效果較強。	支持

## 第二節 理論與實務貢獻

### 壹、理論貢獻

在既有研究與理論上，本研究有以下幾點貢獻。首先，本研究採用了能囊括華人關係意涵的理論觀點，來探究主管部屬關係與部屬建言之間的關聯性。有別於過去研究多偏向從正向的角度討論關係如何促進部屬的建言行為，同時探究正向與負向的效果，並進一步地以更具華人獨特性的階層概念釐清關係與建言的雙



面機制，提供了關係既能增加亦能減少建言行為的相關證據。因此，本研究回應了 Davidson 等人（2017）在建言研究的結果及缺口，藉由更貼近華人關係內涵的推論與驗證其對於建言的效果，捕捉華人部屬建言更為完整的樣貌。具體而言，透過華人關係取向的二元模式，本研究發掘了關係對於建言兩種方向的機制，填補了 Davidson 等人（2017）無法直接驗證關係—建言機制的缺口，並釐清了部屬建言同時受到關係的正負向兩種效果拉扯的原因。

其次，本研究跳脫過往的交換觀點，以華人本土的理論觀點來論述華人關係對於部屬效能的影響。在部屬建言的議題上，本研究採用了黃懿慧（2002）所提出的關係取向二元模式，分別自關係取向的理性模式與中心模式兩種不同而並存的面向進行推論。具體而言，本研究捕捉到華人部屬在自身與主管的關係中所蘊含的兩種不同面向，並且驗證了兩種面向同時對於部屬建言造成正反向兩種效果。藉由本研究的探討，不僅釐清了華人關係對於建言的雙面機制，亦與關係取向的二元觀點進行對話，帶來實徵的貢獻，並拓展華人組織行為的知識。

再者，過去探究關係與建言之關聯性的研究，多是以較具文化普同性的工作情境因素作為調節變項（例如：工作控制感、程序公平）；然而，本研究根據文化脈絡，以對華人部屬具有顯著影響性的情境因子—權力差距作為關係到建言效果的調節因素，驗證了部屬在與不同權力差距知覺的主管互動時，是如何解釋自身與主管之間的關係並決定是否提出建言。此結果亦回應了過往研究對於情境調節的呼籲，找到了更貼近華人關係與建言的影響因素（Botero & Van Dyne, 2009; Davidson et al., 2017）。值得一提的是，以知覺權力差距為調節變項，更能突顯權力差距在理性模式與中心模式中所分別扮演的不同角色，以及對於部屬如何解釋關係所具有的不同功能，這不僅在關係理性模式中檢視了 Schaerer 等人（2018）所提及的不平等權力關係的效果，亦在關係中心模式中呼應了華人社會較具特色的權威取向的運作（楊國樞，1993），以權力為主軸，同時與東西兩方的研究進行對話。



最後，回顧過往的華人研究，社會關係、權力運作、以及地位階層皆被認為是華人情境中的重要概念，且皆在華人本土文化的研究中被視為是影響華人個體、群體，以至整個社會的核心元素（e.g., 楊國樞，1993；Hwang, 1987；周麗芳，2002）。這些概念亦被認為彼此相互關聯並鑲嵌，交互運作於華人的集體社會之中，也因此有研究者提出華人具有一種「階層的關係主義」的說法，描繪階層與權力如何運作於華人的個體關係之間（Liu, 2015）。本研究在建言的探究上，亦整合了關係、權力、地位階層這三類概念，並且試圖以關係為核心來討論在三者的互動下對於建言此類具有挑戰意味的角色外行為能帶來何種影響，關係中的部屬又如何受到這些因素而牽動。

## 貳、實務貢獻

華人的企業組織比起西方的組織具有較高的權力距離與集體主義（Hofstede & Hofstede, 2004），在這樣的背景下，主管可能並不樂見部屬頻繁地提出有別於自己想法與決策的建言或是挑戰自己的管理模式。然而，站在企業需不斷創新、生存與發展的立場上，員工的建言不僅能為團隊組織提供更有效率及效益的做法，亦能及早察覺並處理潛在的工作問題。在高度競爭與快速變動的現代企業環境中，若能妥善地運用員工的建設性表達，將能為組織或團隊創造優勢。因此，無論是華人抑或西方組織中，員工的建言皆非常重要。在華人主管的角度上，本研究的結果發現主管與部屬之間的關係是影響部屬建言意願的重要因素；然而，關係非但會促進部屬提出建言，同時也抑制部屬的建言。其原因在於，華人關係的內涵中所蘊藏著階層與地位的機制。與主管關係密切的部屬同時面臨著「利用關係更容易提出建言」以及「遵循關係更傾向服從」的兩難，使得關係對於華人部屬而言是為一種雙面刃。根據此發現，主管在進行決策時，可以雙面刃的機制作為參考，以做相應的管理，並多加留意平時與自己關係較為親近的部屬群，是否受到



雙面刃的束縛而傾向保留自己的意見與想法。具體而言，當主管在與部屬的互動中展現較低的權威性，因而促發部屬的關係中心模式時，亦能適時地透過管理技巧，來促進部屬進行建設性的意見表達，避免讓自己與部屬的關係連結反而成為了一種沉默的原因。

在員工的角度上，華人部屬在工作內外和主管能有頻繁的互動往來，進而與其建立良好的關係連結，有助於自己在工作上更容易獲得主管的幫助與照顧。甚至，當部屬與主管彼此透過關係而認識加深，主管便容易將適合的工作任務指派給部屬，並幫助其在職涯上的發展與成長。因此，部屬可藉由自己與主管的關係連結，在工作中得到主管的尊重、認知自己在工作上的貢獻被主管所重視（即地位感的提升），藉此在與主管的互動中帶來影響力，以進行建言。再者，當部屬知覺權力差距愈低時，關係與服從主管的關聯性愈高，此時部屬亦可檢視自己在工作上，是否出於服從主管，而選擇放棄提出自己的想法或問題。總結來說，部屬能透過理解主管部屬關係中的不同面向，釐清關係所賦予的優勢以及相對應的義務。部屬可藉由適當地判斷主管在互動中所營造的情境，理解主管是否在決策上需要部屬提出自己的意見，並選擇在適當的時機提出建言。除此之外，在部屬知覺權力差距較低的情境下，比起出於關係背後的義務服從主管，部屬若把握主管尋求部屬意見或討論決策的機會，提出自己的想法，如此能作為突破關係雙面刃機制，對團隊、主管、甚至組織都帶來幫助。

### 第三節 研究限制

本研究採用來源隔離法，使用對偶式資料的收集方式分別收集部屬與主管的資料。儘管如此，除了員工建言係由主管針對部屬評分之外，其他研究變項皆由部屬於同一時間點進行填答，因此仍然可能存有共同方法變異 (common method variance, CMV)。如此一來，可能產生變項之間的出現假性的相關結果，而非彼此



真的有相關性，進而使研究在效度上有所疑慮。然而，本研究在驗證性因素分析的結果顯示：研究假設的五因子模式在適配度指標上明顯優於其他替代模式；這樣的結果，除了證明所有研究變項確實於概念上得以區分之外，亦表示研究變項之上並無跨概念的「共同方法變異因子」造成重大的影響 (Podsakoff et al., 2003)。因此，可相信共同方法變異對於研究結果的影響有限。未來研究若欲進一步減輕此類疑慮，在測量上亦可採用將前置變項、中介變項、結果變項以跨三個時間點的方式進行資料收集，搭配時間隔離的方法以更大程度地減少 CMV 的疑慮。

本研究在測量時已要求部屬先進行員工問卷的填答，而後再請該部屬邀請自己的直屬主管填寫主管問卷。然而，由於在實際的資料收集上發現多數主管在填答問卷的時間與部屬填答問卷的時間較為相近，因此本研究仍將對偶式問卷視為同一時間點的收集。如此一來，這意味著本研究也因此有因果關係混淆的疑慮，亦即具有倒果為因的可能性。然而回顧過往的研究，主管部屬關係與建言相關的研究多數是以關係為前因、建言為後果 (e.g., Van Dyne et al., 2008; Burris et al., 2008)，而部屬知覺的地位感以及服從傾向在推論邏輯上亦應介於兩者之間；此外，若將研究變項前後反轉，亦無合適的觀點能進行解釋，因此因果混淆的疑慮應較低。未來研究若欲再降低此疑慮，同樣地建議以來源隔離法搭配時間隔離法（即前段所提及三個時間點）的收集方式來進行測量。

本研究的另一項限制為壓抑效果 (suppressor effect) 的潛在可能。在本研究的負向機制提出主管部屬關係會經由提升部屬的服從不貳進而減少建言，故在關聯性上，服從不貳與建言行為兩者之間應存在顯著的負相關；但是，本研究的樣本敘述性統計結果顯示：部屬的服從不貳與建言行為之間的負相關未達顯著 ( $r = -.04$ , *n.s.*)；然而，在驗證中介效果的存在時，同時將主管部屬關係、知覺地位感以及服從不貳納入預測員工建言，服從不貳對於員工建言的負向預測效果達顯著 ( $\beta = -.25$ ,  $p < .01$ )，這表示此段關係可能存在壓抑效果。壓抑效果是指當某一預測變項的納入會使另一個預測變項增加其對效標變項的預測力，此變項即為壓抑變項 (suppressor) 而出現壓抑效果 (Conger, 1974)。本研究回顧過往探究壓抑效果的



研究，並透過 Tzelgov 與 Henik (1991) 所提供的公式檢驗壓抑變項的存在，計算公式如 5-1 式所示，其中  $p$  表示預測變項、 $c$  表示效標變項、 $s$  表示壓抑變項。此計算公式為一不等式，當此不等式成立時，即表示壓抑變項  $s$  在當中具有壓抑效果。

$$1 - \frac{r_{ps}}{k} > 1 - r_{ps}^2, \text{ with } k = \frac{r_{cp}}{r_{cs}} \quad (5-1)$$

本研究使用此一公式，以知覺地位感為預測變項 ( $p$ )、員工建言為效標變項 ( $c$ )、服從不貳為壓抑變項 ( $s$ )，進行公式計算，結果如 5-2 式所示：

$$1 - \frac{0.37}{-7.25} = 1.05 > 1 - 0.37^2 = 0.86 \quad (5-2)$$

接著，若以服從不貳為預測變項 ( $p$ )、員工建言為效標變項 ( $c$ )、知覺地位感為壓抑變項 ( $s$ )，進行公式計算，結果如 5-3 式所示：

$$1 - \frac{0.37}{-0.14} = 3.64 > 1 - 0.37^2 = 0.86 \quad (5-3)$$

透過上述計算結果，結果顯示：不論是將服從不貳或是知覺地位感作為壓抑變項，此一不等式皆可成立 (5-2 式中， $1.05 > 0.86$ ；5-3 式中， $3.64 > 0.86$ )。因此，本研究發現知覺地位感與服從不貳其實彼此互為壓抑變項，亦即當此二變項同時納入預測員工建言時，會提升另一個預測變項的預測力。雖然研究多認為壓抑效果的存在會影響研究結果的有效性，但實際上過去亦有學者站在較為正面的觀點，指出壓抑變項能透過控制另一變項的無關變異 (irrelevant variance) 以突顯該變項真正的預測效果 (e.g., Moser & Schuler, 2004; Bruch et al., 1997)。此外，另有學者



認為當前置變項與結果變項之間有兩個中介變項且作用方向正好相反時，中介變項確實可能為壓抑變項，但如果具有理論上的依據，壓抑變項亦可作為一個中介變項，對於研究理論的發展反而可能帶來貢獻（林鉅夢、彭台光，2012；Zhao 等人，2010）。在本研究中，服從不貳與知覺地位感彼此具有正相關，但在理論上對於員工建言的效果方向相反，意味著兩者可能相生相伴，亦即部屬提升地位感的代價可能為須對主管產生服從不貳的傾向，反之部屬傾向對主管服從不貳的同時亦獲得了地位感的提升。因此，在預測部屬建言行為時，將兩個中介變項同時納入迴歸式並透過控制一變項的效果來排除另一變項的無關變異，應屬合理。部屬在提升地位感的同時亦產生更多的服從傾向；反之亦然，當部屬藉由關係得到的較高的地位感時，可能為了維持自身的地位感，而選擇不向主管提出建言。因此當部屬的地位感被加以控制時，部屬的服從不貳對於員工建言的負向效果方得以彰顯。未來研究仍可針對雙面機制中壓抑效果的出現進行更深入地探究與驗證。

最後，在本研究驗證了主管部屬關係對於建言的雙面機制，找出了關係對於建言同時具有促進與抑制的效果，亦發現部屬知覺權力差距可強化關係理性模式的運作、弱化關係中心模式的運作；然而，本研究亦發現由於權力差距與關係在兩種模式中的互補性，無論部屬知覺權力差距程度的高低，部屬建言都會由於關係的提升而出現兩難的困境。未來研究若欲解決此問題，能藉由納入其他的情境或個人因素做為調節變項，或是以不同的調節因子來檢驗能獨立強化或弱化其中一種關係模式的疆界條件，以化解關係對建言帶來的困境。

#### 第四節 未來研究方向

首先，針對本研究所討論的建言行為，本研究係採用 Van Dyne 與 LePine (1998) 的觀點，將建言視為一整體的概念與行為；然而，實際上過去的相關研



究對於建言的類型與分類仍有眾多不同的看法，近年來亦有學者認為建言具有不同的內涵與種類，例如 Maynes 與 Podsakoff (2014) 提出建言可依據建言本身的性質分類成建設型建言 (constructive voice)、支持型建言 (supportive voice)、防衛型建言 (defensive voice)、以及破壞型建言 (destructive voice)。上述研究嘗試去揭露建言行為的多元內涵，並相信員工或部屬在不同的情境條件下會做出不同類型的建言。本研究以華人主管部屬關係的不同面向來探討建言，在此一觀點下，不同關係面向（即關係理性模式與關係中心模式）確實可能會促進部屬提出不同類型的建言，例如：部屬可能基於關係中心模式，而傾向僅提出支持型建言，避免較具有挑戰權威性的破壞型建言。再者，亦有學者認為建言具有場合敏感性，亦即在面對權威者與公開討論之場合，表達個人意見會面臨強勢意見 (dominant opinion) 與多數意見 (majority opinion) 的壓力 (Cialdiani & Goldstein, 2004)，導致部屬在不同場合下的建言行為可能因此不同，因此曾有研究依據建言的場合區分為公開建言與私下建言（周麗芳等人，2013）。本研究以華人組織為文化情境，雖然在建言的測量上並不限於私下或公開的場合，然而華人部屬確實可能為避免破壞和諧、顧及主管面子，而避免在公開場合上當面提出自己的意見，選擇私下向主管進行建言。綜上所述，不同建言內容與建言場合皆可能為部屬的建言帶來不同的效果，未來研究亦可針對以上議題進行進一步的探索。

接著在中介機制的部分，本研究藉由探討華人社會中相當重視的階層地位概念，以具有文化特性的觀點，探詢兩種讓部屬產生矛盾心理的中介心理機制（即知覺地位感與服從不貳）。其中，部屬向主管服從不貳的概念其實源自於姜定宇等人 (2007) 的忠誠內涵，係為華人部屬對主管忠誠的向度之一。進一步回顧過往主管忠誠的眾內涵，便能發現不同的忠誠內涵對於建言可能有不同的效果。例如：忠誠向度中的「業務輔佐」，便是描述部屬主動提供主管所不知道的資訊，背後可能隱含著忠誠與部屬建言的正向關係；「認同內化」則表示部屬與主管擁有相同的感受和價值觀，此時部屬是否提出建言可能會決定於主管的價值觀，此向度的忠誠與建言的關係不明確。根據上述，本研究認為，部屬與主管的關係促進對於主



管的忠誠，然而不同的主管忠誠向度，可能對於建言具有不同方向或強弱的效果，進而讓部屬的忠誠在建言與否的問題上出現矛盾的現象。過去研究對於此一潛在問題的探究仍然不多，未來研究可以針對此一待解議題深入探究。

最後，在調節因素上本研究採用部屬知覺的權力差距，探討在不同的調節情境下，部屬會如何解釋自己與主管的關係，並對後續的建言行動造成影響。本研究以同時含有文化普同性與文化獨特性的觀點，分別論述華人在不同的關係模式中，知覺權力差距具有不同的意義與功能。最後，驗證出知覺權力差距強化理性模式、弱化中心模式的效果。值得一提的是，華人主管部屬關係影響建言的機制，除了會受到部屬知覺的情境影響之外（如知覺權力差距），部屬本身是否具有華人的文化價值觀，亦可能是華人獨特的關係內涵促使部屬遵循文化傳統，進而影響建言的重要關鍵。因此未來研究在此一議題上，亦可探尋文化價值觀的相關概念，進一步探究。例如，權力距離導向（power distance orientation）即是一重要且文化價值觀特性的個人變項，指的是個體對於權力與階層分配不平等的接受程度（Kirkman et al., 2009; Lin et al, 2013）。既有研究認為權力距離導向愈高的部屬本身可能更傾向遵循關係中的階層（Davidson et al., 2017），因此部屬有傾向服膺關係中的階層角色義務，而放棄理性地利用自己與主管的關係來提出挑戰性的意見，此時關係中心模式將會被強化、關係理性模式則會被削弱。此外，本研究認為關係中具有的不同面向可分別經由不同的模式與機制來影響建言，未來研究亦可針對兩不同的模式分別探討其他合適的情境或個人調節因素，以兩個不同的調節變項分別探討兩個模式的疆界條件。例如：在理性模式中，具有高績效表現的部屬，在團隊中往往擁有更高的影響力，因此更能利用關係來獲取地位，並以此提出建言；而在關係中心模式中，高遵從權威取向的部屬可能愈傾向在關係中遵守下位者服從的義務（Cheng et al., 2004）。藉由分別探討兩種關係模式的調節因素，將能更容易發現對特定模式的運作具有影響效果的關鍵調節因素。

## 第五節 結論



有別於過去的研究多相信主管部屬的關係能夠促進建言行為，本研究透過更深入地探究華人關係的複雜內涵，並輔以更能涵括華人文化的理論觀點，試圖探究華人主管部屬關係對於部屬建言的雙重影響歷程。研究結果顯示，華人主管部屬的關係能夠透過不同的中介歷程分別對於部屬的建言行為帶來一正一負的影響，而部屬知覺自己與主管的權力差距能強化正向的中介機制並弱化負向中介的機制。此研究結果指出了主管部屬的關係在華人的情境中是為一種雙面刀，使部屬在建言上產生兩難，此外權力差距又在此雙面機制中各自扮演了一些角色。本研究以一個更具多元性與文化特性的觀點來探討部屬的建言，同時填補了過往研究的缺口，揭開了華人關係對建言更複雜而有獨特性的效果。



## 參考文獻

- 佐斌（2000）：〈中國人的關係取向：概念及其測量〉。中央研究院民族學研究所、  
國立台灣大學心理學系暨研究所、華人本土心理學研究追求卓越計畫主辦  
「家人關係及其心理歷程：第五屆華人心理與行為科際學術研討會」（台北），  
宣讀之論文。
- 周麗芳（2002）。〈華人組織中的關係與社會網絡〉。《本土心理學研究》，18，175-227。
- 周麗芳、任金剛、林守紀（2013）。〈轉型領導與建言行為：文化價值觀的關鍵角  
色〉。《組織與管理》，6（2），115-159。
- 林鈺夢、彭台光（2012）。〈組織研究的中介檢測：緣起、爭議、研究設計和分析〉。  
《管理學報》，29（4），333-354。
- 姜定宇、鄭伯壠、鄭紀瑩、周麗芳（2007）。〈華人效忠主管的概念分析與量表建  
構〉。《中華心理學刊》，49（4），407-432。
- 黃光國（1995）。〈儒家價值觀的現代轉化：理論分析與實徵研究〉。《本土心理學  
研究》，3，276-338。
- 黃光國（2009）。〈從「儒家關係主義」評華人孝道雙元模型〉。《本土心理學研究》，  
32，163-185。
- 黃懿慧（2002）。〈「關係取向」理論模式初探：組織與利益關係人關係之探討〉。《本  
土心理學研究》，18，95-172。
- 楊國樞（1993）：〈中國人的社會取向：社會互動的觀點〉。見楊國樞、余安邦（主  
編）：《中國人的心理與行為—理念及方法篇（一九九二）》，頁 87-142。台  
北：桂冠。



楊國樞（1998）：〈中國人對現代化的反應：心理學的觀點〉。見喬健、潘乃谷（主編）：《中國人的觀念與行為》。高雄：麗文文化公司。

楊國樞、葉明華（2005）。〈家族主義與泛家族主義〉，楊國樞、黃光國、楊中芳（主編），《華人本土心理學——上》，頁 249-292。臺北：遠流出版社。

鄭伯壩（1995）。〈差序格局與華人組織行為〉。《本土心理學研究》，3，142-219。

鄭紀瑩（1996）。「華人企業的組織忠誠：結構與歷程」。國立台灣大學心理學研究所未發表之碩士論文。

簡忠仁、黃敏萍、鄭伯壩、林良軒（2019）。〈上下只會交征賊嗎？領導者與部屬的私交關係如何增進組織效益〉。《管理學報》，36 (2)，195-223。

簡晉龍、黃曬莉（2015）。〈華人權威取向之內涵與形成歷程〉。《本土心理學研究》，43，55-123。

Aguinis, H., Nesler, M. S., Quigley, B. M., & Tedeschi, J. T. (1994). Perceptions of power: A cognitive perspective. *Social Behavior and Personality*, 22(4), 377-384.

Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage Publications.

Aryee, S., & Chen, Z. X. (2006). Leader-member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes. *Journal of Business Research*, 59(7), 793-801.

Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. E. (1998). Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 23-57.

Athanassiades, J. C. (1973). The distortion of upward communication in hierarchical organizations. *Academy of Management Journal*, 16(2), 207-226.

Bagozzi, R. P., & Heatherton, T. F. (1994). A general approach to representing multifaceted personality constructs: Application to state self-esteem. *Structural*

*Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 1(1), 35-67.

Bagozzi, R. P., & Edwards, J. R. (1998). A General Approach for Representing Constructs in Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 1(1), 45–87.

Bandalos, D. L., & Finney, S. J. (2001). Item parceling issues in structural equation modeling. In G. A. Marcoulides & R. E. Schumacker (Eds.), *New developments and techniques in structural equation modeling*. (pp. 269-296). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Botero, I. C., & Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.

Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written materials. *Methodology*, 389-444.

Bruch, M. A., Rivet, K. M., Heimberg, R. G., & Levin, M. A. (1997). Shyness, alcohol expectancies, and drinking behavior: Replication and extension of a suppressor effect. *Personality and Individual Differences*, 22(2), 193-200.

Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal*, 55(4), 851-875.

Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912–922.

Chang, H.-C., & Holt, R. G. (1994). A Chinese perspective on face as inter-relational concern. In S. Ting-Toomey (Ed.), *The challenge of facework: Cross-cultural and interpersonal issues*. (pp. 95-132). State University of New York Press.

Chen, C. C., Chen, X. P., & Huang, S. (2013). Chinese guanxi: An integrative review and new directions for future research. *Management and Organization Review*,

9(1), 167-207.

Chen, Y., Friedman, R., Yu, E., Fang, W., & Lu, X. (2009). Supervisor–subordinate guanxi: Developing a three-dimensional model and scale. *Management and Organization Review*, 5(3), 375-399.

Chen, Y. F., & Tjosvold, D. (2006). Participative Leadership by American and Chinese Managers in China: The Role of Relationships. *Journal of management studies*, 43(8), 1727-1752.

Cheng, B.-S., Chou, L.-F., Wu, T.-Y., Huang, M.-P., & Farh, J.-L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89-117.

Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Social influence: Compliance and conformity. *Annual Review of Psychology*, 55, 591-621.

Conger, A. J. (1974). A revised definition for suppressor variables: A guide to their identification and interpretation. *Educational and Psychological Measurement*, 34(1), 35-46.

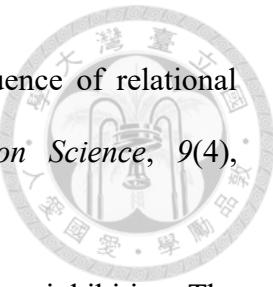
Culpepper, R. A., & Watts, L. (1999). Measuring cultural dimensions at the individual level: An examination of the Dorfman and Howell (1988) scales and Robertson and Hoffman (1999) scale. *Academy of Strategic and Organizational Leadership Journal*, 3(1), 22-34.

Davidson, T., Van Dyne, L., & Lin, B. (2017). Too attached to speak up? It depends: How supervisor–subordinate guanxi and perceived job control influence upward constructive voice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 143, 39-53.

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.

Detert, J. R., Burris, E. R., Harrison, D. A., & Martin, S. R. (2013). Voice flows to and

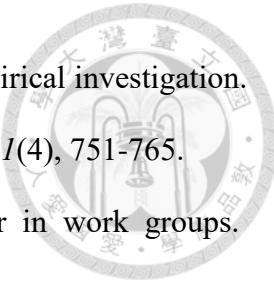
- around leaders: Understanding when units are helped or hurt by employee voice. *Administrative Science Quarterly*, 58(4), 624-668.
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461-488.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., Hayes, E., & Wierba, E. E. (1997). Reading the Wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers. *Strategic Management Journal*, 18(5), 407-423.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of management studies*, 40(6), 1419-1452.
- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, 12(1), 1-22.
- Farh, J.-L., & Cheng, B.-S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. In J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and Organizations in the Chinese Context* (pp. 84-127). Palgrave Macmillan.
- Farh, J.-L., Earley, P. C., & Lin, S.-C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444.
- Farh, J.-L., Liang, J., Chou, L.-f., & Cheng, B.-s. (2008). Paternalistic leadership in Chinese organizations: research progress and future research directions. In C.-C. Chen & Y.-T. Lee (Eds.), *Leadership and Management in China: Philosophies, Theories, and Practices* (pp. 171-205). Cambridge University Press.



- Farh, J.-L., Tsui, A. S., Xin, K., & Cheng, B.-S. (1998). The influence of relational demography and Guanxi: The Chinese case. *Organization Science*, 9(4), 471-488.
- Ferguson, A. J., Ormiston, M. E., & Moon, H. (2010). From approach to inhibition: The influence of power on responses to poor performers. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 305-320.
- Folger, J. P., Stutman, R. K. (1993). Working through conflict: Strategies for relationships, groups and organizations. *HarperCollins*.
- Frazier, M. L. (2010). *Voice climate in organizations: A group-level examination of antecedents and performance outcomes* [Unpublished doctoral dissertation]. Oklahoma State University.
- Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C., & Beu, D. (2006). Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process. *Human Relations*, 59(6), 815-846.
- Glauser, M. J. (1984). Upward information flow in organizations: Review and conceptual analysis. *Human Relations*, 37(8), 613-643.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1998). Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. In F. Dansereau & F. J. Yammarino (Eds.), *Leadership: The multiple-level approaches: Contemporary and alternative*. (pp. 103-155). Elsevier Science/JAI Press.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms,



- organizations, and states (Vol. 25). Harvard university press.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2004). *Cultures and Organizations: Software for the Mind*. McGraw-Hill Education.
- Hwang, K.-K. (2000). Chinese relationalism: Theoretical construction and methodological considerations. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 30(2), 155-178.
- Islam, G., & Zypur, M. J. (2005). Power, Voice, and Hierarchy: Exploring the Antecedents of Speaking Up in Groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(2), 93-103.
- Jacobs, J. B. (1979). A Preliminary Model of Particularistic Ties in Chinese Political Alliances: Kan-ch'ing and Kuan-hsi in a Rural Taiwanese Township. *The China Quarterly*(78), 237-273.
- Kassing, J. W. (2002). Speaking Up: Identifying Employees' Upward Dissent Strategies. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 187-209.
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110(2), 265-284.
- Kenny, D. A., Kashy, D. A., & Bolger, N. (1998). Data analysis in social psychology. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology*, Vols. 1-2, 4th ed. (pp. 233-265). McGraw-Hill.
- Kipnis, A. B. (1997). Producing guanxi: Sentiment, self, and subculture in a north China village. *Duke University Press*.
- Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J.-L., Chen, Z. X., & Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, 52(4), 744-764.
- Law, K. S., Wong, C.-S., Wang, D., & Wang, L. (2000). Effect of supervisor-



- subordinate guanxi on supervisory decisions in China: an empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 751-765.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of applied psychology*, 83(6), 853-868.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with Big Five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326-336.
- Leung, T. K. P., & Chan, R. Y.-k. (2003). Face, favour and positioning a Chinese power game. *European Journal of Marketing*, 37(11-12), 1575-1598.
- Li, Y., & Sun, J.-M. (2015). Traditional chinese leadership and employee voice behavior: A cross-level examination. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 172-189.
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J.-L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.
- Lin, W., Wang, L., & Chen, S. (2013). Abusive supervision and employee well-being: The moderating effect of power distance orientation. *Applied Psychology: An International Review*, 62(2), 308-329.
- Liu, J. (2015). Globalizing indigenous psychology: An east asian form of hierarchical relationalism with worldwide implications. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 45(1), 82-94.
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189-202.
- Mao, Y., Peng, K. Z., & Wong, C.-S. (2012). Indigenous research on Asia: In search of the emic components of guanxi. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(4),

1143-1168.

Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87-112.

Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin, T. M. (2008). *Whistle-blowing in organizations*. Routledge/Taylor & Francis Group.

Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.

Mills, J., & Clark, E. S. (1982). Exchange and communal relationships. In L. Wheeler (Ed.), *Review of Personality and Social Psychology*, Vol. 3.

Mizruchi, M. S. (1994). Social network analysis: Recent achievements and current controversies. *Acta Sociologica*, 37, 329-343.

Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.

Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173-197.

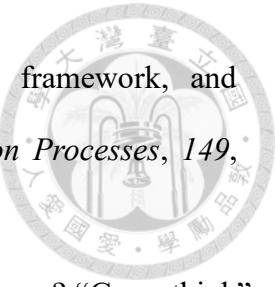
Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.

Morrison, E. W., & Rothman, N. B. (2009). Silence and the dynamics of power. In J. Greenberg & M.S. Edwards (Eds.), *Voice and silence in organizations* (pp. 111-134). Emerald.

Morrison, E. W., See, K. E., & Pan, C. (2015). An approach-inhibition model of employee silence: The joint effects of personal sense of power and target openness. *Personnel Psychology*, 68(3), 547-580.



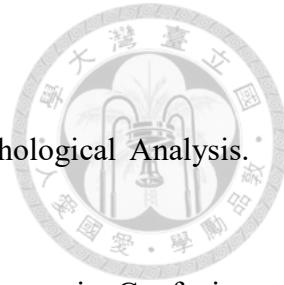
- Morrison, E. W., Wheeler-Smith, S. L., & Kamdar, D. (2011). Speaking up in groups: A cross-level study of group voice climate and voice. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 183-191.
- Moser, K., & Schuler, H. (2004). Is Involvement a Suppressor of the Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship? *Journal of Applied Social Psychology*, 34(11), 2377-2388.
- Parsons, T. (1951). The social system. *Free Press*.
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30(5), 591-622.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 331-369). Emerald.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Ratcliff, N. J., Franklin, R. G., Nelson, A. J., Jr., & Vescio, T. K. (2012). The scorn of status: A bias toward perceiving anger on high-status faces. *Social Cognition*, 30(5), 631-642.
- Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. (1974). Failures in upward communication in organizations: Three possible culprits. *Academy of Management Journal*, 17(2), 205-215.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Schaerer, M., du Plessis, C., Yap, A. J., & Thau, S. (2018). Low power individuals in



- social power research: A quantitative review, theoretical framework, and empirical test. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 149, 73-96.
- Schwartz, J., & Wald, M. L. (2003, March 9). The Nation: NASA's curse? "Groupthink" is 30 years old, and still going strong. *New York Times*, p. 5.
- Song, X., Wu, W., Hao, S., Lu, X., Zhang, Y., & Liu, Y. (2017). On-work or off-work relationship? An engagement model of how and when leader-member exchange and leader-member guanxi promote voice behavior. *Chinese Management Studies*, 11(3), 441-462.
- Stamper, C. L., & Dyne, L. V. (2001). Work status and organizational citizenship behavior: a field study of restaurant employees. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 517-536.
- Tangirala, S., Kamdar, D., Venkataramani, V., & Parke, M. R. (2013). Doing right versus getting ahead: The effects of duty and achievement orientations on employees' voice. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 1040-1050.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1189-1203.
- Tsui, A. S., & Farh, J.-L. L. (1997). Where Guanxi Matters: Relational Demography and Guanxi in the Chinese Context. *Work and Occupations*, 24(1), 56-79.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2002). Autonomous vs comparative status: Must we be better than others to feel good about ourselves? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 813-838.
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 25. (pp. 115-191). Academic Press.



- Tzelgov, J., & Henik, A. (1991). Suppression situations in psychological research: Definitions, implications, and applications. *Psychological Bulletin*, 109(3), 524-536.
- Van Dyne, L., Kamdar, D., & Joireman, J. (2008). In-role perceptions buffer the negative impact of low LMX on helping and enhance the positive impact of high LMX on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1195–1207.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Vanhonacker, W. R. (2004). Guanxi networks in China. *China Business Review*, 31(3), 48-53.
- Wang, H., Wu, W., Liu, Y., Hao, S., & Wu, S. (2019). In what ways do Chinese employees speak up? An exchange approach to supervisor–subordinate guanxi and voice behavior. *International Journal of Human Resource Management*, 30(3), 479-501.
- Wang, L., Huang, J., Chu, X., & Wang, X. (2010). A multilevel study on antecedents of manager voice in Chinese context. *Chinese Management Studies*, 4(3), 212-230.
- Wu, T.-Y., Liu, Y.-F., Hua, C.-Y., Lo, H.-C., & Yeh, Y.-J. (2020). Too unsafe to voice? Authoritarian leadership and employee voice in Chinese organizations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(4), 527-554.
- Yang, K. S. (1993). Chinese social orientation: An integrative analysis. In L. Y. Cheng, F. M. C. Cheung, & C. N. Chen (Eds.), *Psychotherapy for the Chinese: Selected Papers from the First International Conference* (pp. 19–56). The Chinese University of Hong Kong.
- Yang, K. S. (1996). Psychological transformation of the Chinese people as a result of societal modernization. In M. H. Bond (Ed.), *The handbook of Chinese*



- psychology (pp. 479 – 498). Oxford University Press.
- Yang, K.-S. (1998). Chinese Responses to Modernization: A Psychological Analysis. *Asian Journal of Social Psychology*, 1(1), 75-97.
- Yeung, I. Y. M., & Tung, R. L. (1996). Achieving business success in Confucian societies: The importance of Guanxi (Connections). *Organizational Dynamics*, 25(2), 54-65.
- Zhang, Y., Huai, M.-y., & Xie, Y.-h. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 25-36.
- Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.

## 附錄



### 附錄一 部屬問卷

員工問卷

編號\_\_\_\_\_

親愛的先生/小姐，您好：

感謝您在百忙中撥冗填答本問卷，您的協助對本研究有相當重要的貢獻。這是一份學術問卷，目的在於瞭解「您工作時的狀況、感受以及您與直屬主管的互動」。

本問卷為**不記名填答**，填答時間約十五至二十分鐘，您所提供的資料將絕對保密，僅供學術研究之用並只作整體統計分析，不作個別分析，**主管與部屬雙方絕不會看到彼此的填答結果**，請放心如實地填答。問卷中與主管有關的題項請針對**您的直屬主管**進行填答。問卷的各個題項並無標準答案，**請詳細閱讀每一部分的答題說明，按照自己的想法或實際情況作答**。填答完畢後，**請您協助檢查有無漏答，再將填好的問卷放入信封加以彌封，並於收到問卷的一週內交回或寄給研究者(勿透過直屬主管轉交)**。

如有任何問題，歡迎您與我連絡！

再次感謝您的參與，祝您 身體健康、工作順利。

國立台灣大學心理所工商組  
指導教授：吳宗祐 博士  
研究生：陳昱豪 敬上  
手機：09XX-XXX-XXX  
E-mail：xxxxxxxx@xxxxxx

※請在此處填寫您的**直屬主管**資料：

直屬主管姓名的最後一個字(中文)：\_\_\_\_\_性別：\_\_\_\_\_

您與直屬主管的共事時間：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_個月

您平常與直屬主管互動的頻率 (1 - 10分，分數越高表示頻率越高)：\_\_\_\_\_

(此部分目的是在分析上使主管與部屬的問卷能夠正確配對，結果絕對保密)

(下一頁，問卷開始)



第一部份：本部份的題目是描述「您與直屬主管的互動關係」請您依據 <u>您與您的直屬主管在工作內外的互動情況來作答</u> ，並在右邊欄位中(1 到 7)圈選出您對這些敘述的同意程度。數字越大，表示您越認同這些敘述。						
非常不同意	不 同 意	有 點 不 同 意	普 通	有 點 同 意	同 意	非 常 同 意
1. 假日或工作之餘，我會打電話給主管或是拜訪他/她。	1	2	3	4	5	6 7
2. 我的主管會邀我與他/她一同吃午餐或晚餐。	1	2	3	4	5	6 7
3. 對於對方的特殊日子(如生日)，我們雙方通常會有所表示。	1	2	3	4	5	6 7
4. 我會主動與我的主管分享我的想法、問題、需求與感覺。	1	2	3	4	5	6 7
5. 我會關心並能理解我主管的家庭與工作狀況。	1	2	3	4	5	6 7
6. 當主管與人起衝突時，我一定會站在主管這邊。	1	2	3	4	5	6 7

第二部份：本部份的題目是描述「您在工作上與直屬主管的互動情形」請您依據 <u>您在工作中的真實情況來作答</u> ，並在右邊欄位中(1 到 7)圈選出您對這些敘述的同意程度。數字越大，表示您越認同這些敘述。						
非常不同意	不 同 意	有 點 不 同 意	普 通	有 點 同 意	同 意	非 常 同 意
1. 我的主管尊重我的工作。	1	2	3	4	5	6 7
2. 我的主管尊重我在工作上提出的想法。	1	2	3	4	5	6 7
3. 我的主管重視我在工作上的貢獻。	1	2	3	4	5	6 7
4. 我的主管認同我的做事方法。	1	2	3	4	5	6 7
5. 我的主管欣賞我在工作上的獨特貢獻。	1	2	3	4	5	6 7
6. 我的主管重視我在工作團隊中的地位。	1	2	3	4	5	6 7
7. 我願無條件服從我主管的命令。	1	2	3	4	5	6 7
8. 即使不同意主管的作法，我還是會服從他的決定。	1	2	3	4	5	6 7
9. 我會確實遵循主管的工作理念與做事方法。	1	2	3	4	5	6 7
10. 我十分聽從主管的指示。	1	2	3	4	5	6 7

- 請翻頁繼續作答 -



第三部份：本部份的題目是描述「您在工作上對直屬主管的一些看法或感受」請您針對下列敘述進行評估。請在右邊欄位中(1 到 7)圈選出您對這些敘述的同意程度。數字越大，表示您越認同這些敘述。	非常	不	有	普	有	同	非
	不同	同意	點	通	點	意	常
	意	意	意	意	意	意	意
1. 我的主管做決定時，不與我商量。	1	2	3	4	5	6	7
2. 我的主管會使用職權與權力與我打交道。	1	2	3	4	5	6	7
3. 我的主管不會過問我的意見。	1	2	3	4	5	6	7
4. 我的主管會避免與我進行非工作的社交行為。	1	2	3	4	5	6	7
5. 我不會反對主管的管理決策。	1	2	3	4	5	6	7
6. 我的主管不會將重要任務託付給我。	1	2	3	4	5	6	7

#### 第四部分：個人基本資料

1. 您的性別：男性 女性
2. 您的年齡：                歲
3. 教育程度：國小 國中 高中(職) 大學(大專) 博/碩士
4. 您的工作性質是：
 

<input type="checkbox"/> 生產	<input type="checkbox"/> 業務 (含銷售、行銷企劃)
<input type="checkbox"/> 工程 (含研究開發、品管)	<input type="checkbox"/> 管理 (含人事、資訊、財務)
<input type="checkbox"/> 後勤 (含物料、採購、客服、出貨)	<input type="checkbox"/> 其他 _____
5. 您目前所服務的組織產業別是：
 

<input type="checkbox"/> 高科技電子業	<input type="checkbox"/> 金融與保險業	<input type="checkbox"/> 不動產業	<input type="checkbox"/> 服務業
<input type="checkbox"/> 資訊與通訊傳播	<input type="checkbox"/> 運輸與倉儲業	<input type="checkbox"/> 住宿與餐飲業	<input type="checkbox"/> 一般製造業
<input type="checkbox"/> 營造業	<input type="checkbox"/> 其他( <u>                </u> )		
6. 您在該組織的職級：基層員工 基層主管 中階主管 高級主管
7. 您在該組織的服務年資：                年                 個月
8. 請填寫您中文姓名的最後一個字：                  
(這題的目的是讓主管與部屬的問卷能夠正確配對，結果絕對保密)
9. 填答日期：                年                 月                 日

問卷到此結束，請檢查有無漏答的題項，

再次感謝您的協助！

## 附錄二 主管問卷



主管問卷

編號\_\_\_\_\_

親愛的先生/小姐，您好：

感謝您在百忙中撥冗填答本問卷，您的協助對本研究有相當重要的貢獻。這是一份學術問卷，目的在於瞭解「您工作時的狀況、感受以及與部屬的互動」。

本問卷為**不記名填答**，填答時間約十至十五分鐘，您所提供的資料將絕對保密，僅供學術研究之用並只作整體統計分析，不作個別分析，主管與部屬雙方絕不會看到彼此的填答結果，請放心如實地填答。問卷中與部屬有關的題項請針對將本問卷轉交給您的該位部屬進行填答。問卷的各個題項並無標準答案，請詳細閱讀每一部分的答題說明，按照自己的想法或實際情況作答。填答完畢後，請您協助檢查有無漏答，再將填好的問卷放入信封加以彌封，並於收到問卷的一週內交回或寄給研究者(為求保密，請勿透過部屬轉交)。

如有任何問題，歡迎您與我連絡！

再次感謝您的參與，祝您 身體健康、工作順利。

國立台灣大學心理所工商組  
指導教授：吳宗祐 博士  
研究生：陳昱豪 敬上  
手機：09xx-xxx-XXX  
E-mail：xxxxxxxx@xxxxxx

※請在此處填寫將問卷交給您之部屬的資料：

這位部屬姓名的最後一個字(中文)：\_\_\_\_\_性別：\_\_\_\_\_

您與該部屬的共事時間：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_個月

您平常與該部屬互動的頻率 (1 - 10分，分數越高表示頻率越高)：\_\_\_\_\_

(此部分目的是在分析上使主管與部屬的問卷能夠正確配對，結果絕對保密)

(下一頁，問卷開始)



第一部分：本部份的題目是描述「你對這位部屬工作表現的看法」（這位部屬即是指「將問卷交給您之部屬」）。請針對您指定評估的部屬為對象，在右邊欄位中(1 到 7)圈選出您對這些敘述的同意程度。數字越大，表示這些敘述越符合您的狀況。		非常不同意	不 同 意	有 點 不 同 意	普 通	有 點 同 意	同 意	非 常 同 意
1. 對於影響組織的議題，這位部屬會向主管提出建議。	1	2	3	4	5	6	7	
2. 對於影響組織的議題，這位部屬會對主管提出建言，並對主管發揮影響力。	1	2	3	4	5	6	7	
3. 這位部屬會向主管表達他/她對工作議題的看法，即使他/她的看法與主管不同而遭到反對，他/她仍會表達這些看法。	1	2	3	4	5	6	7	
4. 這位部屬會對主管提出有關工作專案的新想法，或改變工作程序的建議。	1	2	3	4	5	6	7	
5. 為了讓主管的工作有所改善，這位部屬會對主管提出有建設性的建議。	1	2	3	4	5	6	7	
6. 這位部屬會直接向主管指出重複或不必要的工作程序，並建議刪減。	1	2	3	4	5	6	7	
7. 如果主管在工作中犯錯，這位部屬會直接指出並協助其改正。	1	2	3	4	5	6	7	
8. 這位部屬會試圖說服主管去改變那些對生產力毫無幫助甚至適得其反的組織規章或政策。	1	2	3	4	5	6	7	
9. 這位部屬會建議主管引進新的結構、技術或方法來改善效率。	1	2	3	4	5	6	7	

- 請翻頁繼續作答 -



## 第二部分：個人基本資料

10. 您的性別：1. 男性 2. 女性

11. 您的年齡：\_\_\_\_\_歲

12. 教育程度：1. 國小 2. 國中 3. 高中(職) 4. 大學(大專) 5. 博/碩士

13. 您的工作性質是：

1.  生產

2.  業務 (含銷售、行銷企劃)

3.  工程 (含研究開發、品管)

4.  管理 (含人事、資訊、財務)

5.  後勤 (含物料、採購、客服、出貨)

6.  其他\_\_\_\_\_

14. 您目前所服務的組織產業別是：

1. 高科技電子業 2. 金融與保險業 3. 不動產業 4. 服務業

5. 資訊與通訊傳播 6. 運輸與倉儲業 7. 住宿與餐飲業 8. 一般製造業

9. 營造業 10. 其他(\_\_\_\_\_)

15. 您在該組織的職級：1. 基層員工 2. 基層主管 3. 中階主管 4. 高級主管

16. 您在該組織的服務年資：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_個月

17. 請填寫您中文姓名的最後一個字：\_\_\_\_\_

(這題的目的是讓主管與部屬的問卷能夠正確配對，結果絕對保密)

18. 填答日期：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日

問卷到此結束，請檢查有無漏答的題項，

再次感謝您的協助！